

Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken:
Vorstellung und Untersuchung von Modellen in der Praxis

Diplomarbeit
Studiengang Bibliothekswesen
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Fachhochschule Köln

Vorgelegt von:

Norbert Sprung
Oerath 161
41812 Erkelenz
Matr.Nr.: 11057490

am 06.10.2011 bei VerwD Michael Vetten

Abstract:

Seit fast 20 Jahren beschäftigt man sich im Bibliothekswesen zunehmend mit dem Thema Qualitätsmanagement. Besonders im Bereich der öffentlichen Bibliotheken hat es dahin gehend viele Entwicklungen und Projekte gegeben. Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird zunächst die vorangegangene Bibliothekshistorische Entwicklung und der Einfluss der Verwaltungsmodernisierung dargestellt. Es folgt die Definition für Qualität von bibliothekarischen Dienstleistungen und ein kurzer Abriss über die Entstehung von Qualitätsmanagement. Um die Funktionsweisen und Instrumente des Qualitätsmanagements zu verdeutlichen, schließt dieser Teil mit einer Vorstellung der wichtigsten und relevanten Qualitätsmanagement-Systeme ab. Im zweiten Teil widmet sich die Arbeit der Beschreibung von bundesweiten Qualitätsmanagement-Aktivitäten in öffentlichen Bibliotheken. Aus diesem Kontext heraus folgt eine Darstellung nennenswerter Qualitätsmanagement-Projekte in einer Übersicht. Aus den aufgeführten Projekten lassen sich drei groß angelegte, aktuelle Projekte in den Ländern Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt herausstellen. Diese Projekte werden einzeln vorgestellt und mit den Ergebnissen aus Befragungen ergänzt. Eine Vergleichstabelle stellt abschließend die Eigenschaften der angewandten Modelle gegenüber und soll ihre Vor- und Nachteile abbilden.

Schlagworte:

Qualitätsmanagement; Qualität; Öffentliche Bibliothek; Verwaltungsreform; Neues Steuerungsmodell; DIN EN ISO 9001

Danksagung:

An dieser Stelle danke ich allen Bibliothekarinnen und Bibliothekaren, die sich für diese Arbeit zu einem Interview bereit erklärt haben. Für ihre Auskunftsbereitschaft bedanke ich mich auch bei Frau Agnes Südkamp-Kriete von der Büchereizentrale Niedersachsen, bei Frau Petra Büning von der Bezirksregierung Düsseldorf sowie bei Herrn Meinhard Motzko vom Praxisinstitut Bremen.

Weiterhin gilt mein besonderer Dank Manfred Bufe, für seine unermüdliche Unterstützung, seine Hilfe beim Aufspüren von Fehlern und seine vielen Hinweise für ein besseres Verständnis dieser Arbeit. Abschließend danke ich noch Iris Henrich und Kirsten Fellmin, für ihre tatkräftige Unterstützung bei der formalen Bearbeitung.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abstract:.....	2
Danksagung:.....	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis/ Glossar.....	6
1. Einleitung	7
2. Öffentliche Bibliotheken als Dienstleister ein Paradigmenwechsel	9
2.1 Einfluss der Verwaltungsmodernisierung	11
2.2 Qualität Bibliothekarischer Dienstleistungen	19
3. Qualitätsmanagement	24
3.1 Definitionen, Elemente, Ziele.....	26
3.2 Qualitätsmanagementmodelle	28
3.2.1 Total Quality Management (TQM)	28
3.2.2 EFQM – Modell	30
3.2.3 Common Assessment Framework (CAF)	33
3.2.4 DIN EN ISO 9001	34
3.2.5 ServiceQualität Deutschland	38
4. Qualitätsmanagement in Bibliotheken	41
4.1 Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken Übersicht.....	44
4.2 Qualitätsmanagement-Aktivitäten öffentlicher Bibliotheken in Deutschland	47
5. Modelle in der Praxis – Vorstellung und Untersuchung.....	52
5.1 Niedersachsen (Bibliothek mit Qualität und Siegel).....	53
5.1.1 Entwicklung	57
5.1.2 Organisation	58
5.1.3 Prozesse, Dokumentation, Kriterien	60
5.1.4 Marketing und Kundenzufriedenheit.....	62
5.1.5 Auswertung der Befragungen in Niedersachsen	64
5.2 Nordrhein-Westfalen (QM-Verbund nach DIN EN ISO 9001).....	66
5.2.1 Entwicklung	70

5.2.2	Organisation	71
5.2.3	Prozesse, Dokumentation	75
5.2.4	Marketing und Kundenzufriedenheit	79
5.2.5	Auswertung der Befragungen in Nordrhein-Westfalen	81
5.3	Sachsen-Anhalt (ServiceQualität Deutschland).....	83
5.3.1	Entwicklung	84
5.3.2	Organisation	85
5.3.3	Prozesse, Dokumentation, Kriterien	85
5.3.4	Marketing und Kundenzufriedenheit	86
5.4	Gegenüberstellung der Modelle	88
6.	Fazit und Ausblick	89
7.	Quellen/ Literaturverzeichnis	91
	Anhang 1: Email zum Qualitätsmanagement von Meinhard Motzko.....	96
	Anhang 2: Interviewergebnisse Niedersachsen.....	98
	Anhang 3: Interviewergebnisse Nordrhein-Westfalen.....	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ergebnisorientierung	14
Abbildung 2:	Kriterien, EFQM-Modell.....	32
Abbildung 3:	Prozessmodell der Normenreihe ISO 9000 ff.....	37
Abbildung 4:	Das QM-System der StB Freiberg a. N.	49
Abbildung 5:	N5 Software - Prozesslandschaft StB Neuss	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Quelle: DBS 2009, Stand 28.08.2010	69
Tabelle 2:	Vergleich der vorgestellten Modelle	88

Abkürzungsverzeichnis/ Glossar

AKMB	Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken
ALA	American Library Association
ARL	Association of Research Libraries
BIX	BIX der Bibliotheksindex
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAF	Common Assessment Framework
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
DBV	Deutscher Bibliotheksverband
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award (Qualitätspreis Europa)
ISO	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (früher Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LOB	Leistungsorientierte Bezahlung
LEP	Ludwig Erhard Preis (Qualitätspreis Deutschland)
MBA	Malcom Baldrige National Quality Award (Qualitätspreis USA)
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
TQM	Total Quality Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

1. Einleitung

In den letzten 15 Jahren hat das Thema Qualitätsmanagement zunehmend das Interesse öffentlicher Bibliotheken in Deutschland geweckt. Im Jahr 2001 wurde mit der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, die erste öffentliche Bibliothek mit einem etablierten Qualitätsmanagement-System nach der Norm *DIN EN ISO 9001:2000* zertifiziert.¹

Inzwischen kommen in der Praxis verschiedene Systeme des Qualitätsmanagements zur Anwendung und es haben sich viele weitere Bibliotheken zertifizieren lassen. In manchen Bundesländern wurden Verbünde gegründet oder es wurden landesweite Projekte ins Leben gerufen. Weniger bekannt oder nachvollziehbar ist die Anzahl der Bibliotheken, die sich lediglich mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen, ihre Arbeitsprozesse strukturieren und dokumentieren oder sogenannte Bibliotheksprofile erstellen. Doch auch wenn sich die Zahl der Bibliotheken ohne Zertifizierung nicht erfassen lässt, ist das Thema in vielen Einrichtungen präsent.

Infolgedessen ergeben sich verschiedene Fragen. Interessant ist beispielsweise die Frage, woher das Interesse der öffentlichen Bibliotheken am Qualitätsmanagement kommt, oder warum öffentliche Bibliotheken Qualitätssicherungsverfahren bzw. Qualitätsmanagement-Systeme brauchen. Welchen Nutzen haben diese Systeme und welche Argumente sprechen dafür und welche dagegen? Welchen Gewinn bringen sie den Bibliotheken und wo liegen ihre Vor- und Nachteile?

Die folgende Arbeit soll sich mit diesen Fragen beschäftigen. Es werden dazu Entwicklungen beschrieben, die das Thema Qualitätsmanagement in den Fokus der öffentlichen Bibliotheken gerückt haben. Weiterhin wird der Qualitätsbegriff im Zusammenhang mit der bibliothekarischen Arbeit erläutert und es werden verschiedene Qualitätsmanagement-Systeme beschrieben, die für eine mögliche oder tatsächliche Umsetzung in Bibliotheken relevant sind.

¹ Vgl.: Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. 30.11.2007. Online verfügbar unter http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf, (zuletzt geprüft, 25.08.2010).

Im Anschluss werden einige Entwicklungen aus der Praxis beschrieben. Dazu werden Projekte aus den Ländern Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt betrachtet, wo drei verschiedene Modelle des Qualitätsmanagements in großem Maßstab in die bibliothekarische Praxis der öffentlichen Bibliotheken eingebunden wurden. Neben den faktischen Beschreibungen der einzelnen Systeme und Projekte wurden dabei Interviews mit einzelnen Teilnehmern und Einrichtungen geführt, die individuelle Eindrücke aus der Praxis vermitteln sollen.

Eine Gegenüberstellung einzelner Aspekte der vorgestellten Systeme soll dann ebenso wie das abschließende Fazit, Antworten darauf geben, worin die Vor- und Nachteile bestehen, ob der Nutzen dieser Systeme den zuvor notwendigen Aufwand zur Einführung und Etablierung rechtfertigt und ob hier vielleicht schon eine zukunftsweisende Entwicklung zu beobachten ist.

Gender Anmerkung:

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wurde im Text entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich vom Inhalt dieser Arbeit gleichermaßen angesprochen fühlen.

2. Öffentliche Bibliotheken als Dienstleister ein Paradigmenwechsel

Öffentliche Bibliotheken wurden in ihrer Geschichte von jeher immer wieder einem Wandel unterzogen. Erst in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts verschwand der Begriff der Volksbücherei und wurde durch die Bezeichnung "Öffentliche Bibliothek" ersetzt. Spätestens in den 1970er Jahren hat jedoch eine Entwicklung begonnen, die man als eine Art Neuorientierung oder Paradigmenwechsel bezeichnen kann.

Die öffentlichen Bibliotheken begannen in dieser Zeit ihr Aufgabenspektrum zu erweitern² und die bisherigen Primärfunktionen Sammeln, Ordnen, Erschließen und Aufbewahren um die Sekundärfunktionen „Zugänglich machen“ und „Benutzen“ zu erweitern.³

Insgesamt haben sich die Selbstwahrnehmung und das Aufgabenspektrum der öffentlichen Bibliotheken seither sehr stark verändert. Soziale und integrative Bibliotheksarbeit, Leseförderung, Vermittlung von Informationskompetenz, Projektarbeit in verschiedenen Bereichen und die Öffentlichkeitsarbeit haben an Bedeutung gewonnen.

Kurz gesagt sind Bibliotheken mehr und mehr zu Dienstleistern geworden. Dabei handelt es sich um eine Entwicklung, die auch heute noch nicht abgeschlossen ist, sondern immer wieder neue Aufgaben und Herausforderungen mit sich bringt.

Bereits im Jahr 1997 hat sich die ehemalige Leiterin der Stadtbibliothek Gütersloh, Ute Klaassen, zusammen mit dem damaligen Leiter der öffentlichen Bibliothek Groningen (Niederlande), Chris Wiersma, mit dem Thema Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken befasst. Dabei machten sie die Beobachtung, dass in Deutschland zu dieser Zeit noch viele öffentliche Bibliotheken traditionell am Bestand orientiert und entsprechend organisiert waren. Sie stellten weiterhin fest, dass eine „systematische Ausrichtung der Arbeit auf Kundenanforderungen“ nur in den wenigsten Einrichtungen realisiert wurde und somit

² Vgl. Rösch, Hermann: Vorlesungsskript Bibliotheksgeschichte. Öffentliche Bibliotheken. Köln 2006. <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/material/OEB-Bibliotheksgeschichte.pdf>, (zuletzt geprüft, 11.04.2011)

³ Vgl. Rösch, Hermann: Vorlesungsskript Informationsdienstleistungen. Auskunftsdienst und Informationsvermittlung. Köln 2008, S. 7ff.

auch die Berücksichtigung von Qualitätsmerkmalen in diesem Bereich kaum eine Rolle spielte.⁴

Im Rahmen ihrer Publikation verwiesen die Autoren auf die enge Verknüpfung von Marketing und Qualitätsmanagement und auf die Tatsache, dass beide Bereiche von der Analyse und Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse ausgehen. Viele Argumente veranlassten die Autoren damals bereits dafür zu plädieren, dass öffentliche Bibliotheken ein „Konzept zur systematischen Kundenorientierung und zum Qualitätsmanagement“ brauchen, um ihre Existenz zu sichern und zu rechtfertigen.⁵

Ein solches Argument war zum Beispiel die Kritik seitens Politik, Presse und Vertretern von Interessenverbänden an Bibliotheken als teure öffentliche Einrichtungen mit wenig Akzeptanz oder „Interesse in der Öffentlichkeit“.⁶

Besonders vor dem Hintergrund, dass die Existenz von Bibliotheken damals noch weniger als heute durch gesetzliche Grundlagen abgesichert wurde, bestand immer mehr die Notwendigkeit den Wert bibliothekarischer Arbeit unter Beweis zu stellen.

Frau Klaassen und Herr Wiersma sahen bereits 1997 in Konzepten zur Kundenorientierung und zum Qualitätsmanagement die Chance, einen andauernden Verbesserungs- und Wachstumsprozess in Gang zu bringen, mit dem Ergebnis einer verstärkten Nutzung und positiver Resonanz der Kunden.

Wie wichtig dieser Punkt ist, verdeutlichen sie auch, indem sie die Konkurrenz aufzeigen, die den Bibliotheken gegenübersteht. Die Autoren stellen fest: „Es ist kein Kundenbedürfnis, ein Buch zu leihen, sondern Kunden wollen eine bestimmte Information erhalten, ein Alltagsproblem lösen, Freizeit angenehm verbringen oder unterhalten werden.“ Als Konkurrenz werden somit nicht andere Bibliotheken genannt, sondern viele Einrichtungen, die entsprechende Bedürfnisse erfüllen, wie z. B. Buchhandlungen, Videotheken, Kinos, Volkshochschulen, Museen, Cafés oder auch das Internet.⁷

⁴ Vgl.: Klaassen, Ute; Wiersma, Chris: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken Bd. 2. Verantw.: Bettina Windau. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1997, S. 27

⁵ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 11-12

⁶ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 28

⁷ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 30 - 31

Besonders letzterer Bereich der Online-Angebote aus dem Internet hat seither enorm an Bedeutung gewonnen.

Während viele Angebote aus dem Kultur- und Freizeitbereich also beliebt und gefragt sind, fehlt es den Bibliotheken zumeist an einem entsprechenden Image und infolgedessen an der entsprechenden Akzeptanz.

Ein Argument, das immer wieder gegen öffentliche Bibliotheken vorgebracht wird, ist der Aspekt hoher Kosten. Zu Beginn der 1990er Jahre traf dieses Argument nicht nur die Bibliotheken, sondern hat neben anderen maßgeblich zu umfassenden Veränderungen im Bereich der kommunalen Verwaltung beigetragen. Gemeint ist die einsetzende Verwaltungsreform und die Einführung des *Neuen Steuerungsmodells (NSM)*. Da die Kommunen oder Gemeinden als bedeutendste Träger öffentlicher Bibliotheken gelten,⁸ war diese Entwicklung auch in diesem Bereich von großer Bedeutung.

Inwieweit die Verwaltungsmodernisierung die Bibliotheken hinsichtlich der Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement beeinflusst hat, soll im Folgenden näher erläutert werden.

2.1 Einfluss der Verwaltungsmodernisierung

Die Verwaltungsmodernisierung umfasst einige Reformprozesse, die zu Beginn der 1990er Jahre im Bereich der kommunalen Verwaltungen eingesetzt haben. Vor allem auf die Prozesse der Verwaltungsreform soll hier Bezug genommen werden.⁹

Bereits einige Jahre vor dem Einsetzen der Reformen in Deutschland konnte eine vergleichbare Reformbewegung in anderen, speziell in den angelsächsischen Ländern beobachtet werden. Diese Reformen lassen sich in dem dort angewandten Modell, dem sogenannten *New Public Management (NPM)* zusammenfassen. Das *NPM* diente als Vorbild für verschiedene europäische Länder. In Deutschland entwickelte die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für*

⁸ Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Unterhaltsträger. Bibliotheksportal, 17.05.2011. Online verfügbar unter: <http://www.bibliotheksportal.de/bibliotheken/bibliotheken-in-deutschland/bibliothekslandschaft/unterhaltstraeger.html>, (zuletzt geprüft, 17.05.2011)

⁹ Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsreform werden oft synonym verwendet, vgl.: Schleer, Manfred; Vetten, Michael: Sächsischer Lehrbrief 12. Verwaltungsorganisation. 4. Aufl. Dresden. Saxonia-Verl. 2011

Verwaltungsmanagement (KGSt),¹⁰ angelehnt an das *NPM*, das *Neue Steuerungsmodell (NSM)*. Eingeleitet wurden diese Reformen im Jahr 1992 mit der Veröffentlichung des KGSt-Berichts: "Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Fallstudie Tilburg (B19/1992)."¹¹

Während in Deutschland zunehmend Schwächen der Verwaltung deutlich wurden, waren in anderen Ländern bereits Reformaktivitäten im Gange.¹² Eine Verdichtung verschiedener Kritikpunkte und Defizite brachte dann auch in Deutschland den Reformprozess in Gang. Die kommunale Verwaltung galt als antiquiert und unzeitgemäß. Starke Reglementierung und starre Hierarchien schränkten die Handlungsfähigkeit der gesamten Verwaltung ein. Fachämter sollten sinnvolle Entscheidungen treffen, während der Einsatz von Personal- und Geldmitteln von anderer Stelle bestimmt wurde, dabei mussten lange Dienstwege eingehalten werden. Den Mitarbeitern fehlte es an Motivationsanreizen, engagierter Einsatz wurde oft ausgebremst, es mangelte an Fortbildungsmaßnahmen und eine Leistungsbewertung fand nicht statt.

Weiterhin verwendeten die Verwaltungen mit der Kameralistik ein unzureichendes Rechnungswesen. Die Kameralistik zeigt nur auf, wo Geld ausgegeben wurde; die tatsächlichen Kosten für einzelne Verwaltungseinrichtungen bleiben unklar und den Kosten werden zudem keine Leistungen gegenübergestellt. Es konnte keine Aussage zur Wirtschaftlichkeit der Verwaltung getroffen werden. Dies führte zum Vorwurf, die Verwaltungen seien unwirtschaftlich und arbeiteten ineffizient, da sie ihre Leistungen schneller und billiger erbringen könnten. In den genannten Kritikpunkten spiegeln sich bereits grundsätzliche Probleme einer ineffektiven Steuerung wider. Die Steuerung erfolgte vor der Reform i. d. R. über den sogenannten „Input“, d. h., für ein Haushaltsjahr wurde beschlossen, wie viele Ressourcen eingesetzt werden sollten. Umfang und Qualität der Leistungen, die mit diesen Ressourcen erbracht werden sollten, wurden zu- meist nicht oder nur unzureichend geprüft. Dies galt auch für die Berücksichtigung erbrachter Leistungen aus dem vorangegangenen Jahr. Letztlich bedeute-

¹⁰ Vgl.: KGSt: Über Uns. Homepage. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/ueber-uns/>, (zuletzt geprüft, 16.06.2011)

¹¹ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/6.1 S. 21

¹² Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?. In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Hrsg. von Ulla Wimmer. Berlin 1995, S. 14

te dies, dass die Steuerung nur bedingt über die Ergebnisse, den sogenannten „Output“ erfolgte.¹³

Die KGSt hat die Kritikpunkte 1993 unter folgenden Oberbegriffen zusammengefasst:

Strategielücke (Es bestehen oft keine mittel- oder längerfristigen Planungen oder sie werden nicht stringent verfolgt),

Managementlücke (Trennung zwischen Fach- und Ressourcenverantwortung, Stichwort „Dezemberfieber“),

Attraktivitätslücke (Fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung oder für eigenes Engagement, eingeschränkte Entscheidungsfreiheit, eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten und geringe Bezahlung sind unattraktiv für qualifizierte Mitarbeiter),

Legitimitätslücke (Fehlende Flexibilität und Transparenz führen zu verringerter Toleranz seitens der Bürger und helfen nicht ein bestehendes schlechtes Image und Selbstbild zu verbessern).¹⁴

Alle genannten Kritikpunkte und Defizite führten zu entsprechenden Zielsetzungen, die sich im Konzept des NSM widerspiegeln. Zusätzlich standen die Kommunen und Gemeinden jedoch vor dem Problem bestehender Haushaltsdefizite und leerer öffentlicher Kassen, bei einer ständig steigenden Zahl von Anforderungen und Aufgaben. Diese „Finanzmisere“ ist ein übergreifendes Problem, welches alle Zielfelder des NSM berührt und zugleich als entscheidender Motor für die Reformbewegung zu betrachten ist.¹⁵

Als Resonanz auf die beschriebenen Kritikpunkte und Defizite wurden zunächst allgemeine Reformziele formuliert. Grundlegend sollte eine Modernisierung der Verwaltung stattfinden und stärkere Bürgernähe sowie eine Stärkung des Dienstleistungsgedankens angestrebt werden, mit einem zeitgemäßen Management sowie Mitarbeiterführung und mehr Transparenz in der Organisation. Dadurch sollte letztlich eine Imageverbesserung erreicht werden.

¹³ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 11 - 14

¹⁴ Vgl.: Schleer, Manfred; Vetten, Michael: Sächsischer Lehrbrief 12. Verwaltungsorganisation. 4. Aufl. Dresden: Saxonia-Verl. 2011

¹⁵ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 11, 14f

Ein weiteres zentrales Ziel ist Effektivität durch eine effektive Steuerung. Dies beinhaltet zum einen eine klarere Abgrenzung von Aufgaben, wobei den Fachämtern Ressourcenverantwortung übertragen wird. Kernpunkt dieses Reformziels ist eine stärkere Ergebnisorientierung.¹⁶ Man hatte sich zuvor wie beim Einsatz von Finanzmitteln im Rahmen der Kameralistik vorwiegend am Ressourceneinsatz (Input) orientiert und nicht an den Leistungen bzw. Ergebnissen (Output), die damit erbracht werden sollten. Bei Ergebnisorientierung sollen nun diese Ergebnisse zur Orientierung dienen und darüber hinaus soll eine Orientierung an der Wirkung (Outcome) stattfinden, die damit beim Bürger bzw. Kunden erreicht wird.

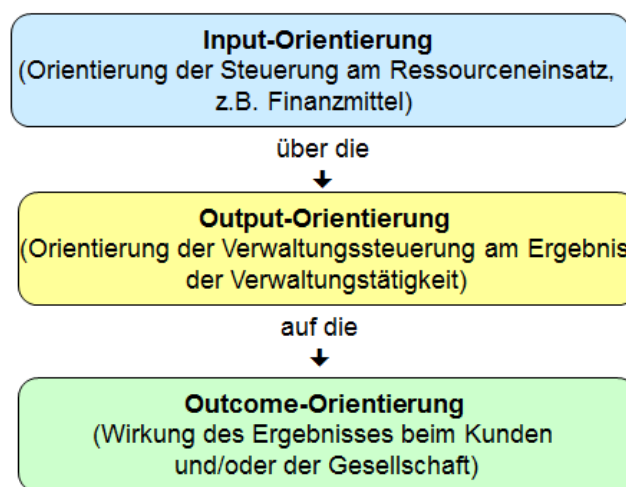


Abbildung 1: Ergebnisorientierung¹⁷

Für den Bereich der Finanzverwaltung wurde das Ziel "mehr Wirtschaftlichkeit im Sinne von mehr Flexibilität, Kostenbewusstsein, Effizienz und Förderung von Wettbewerb" formuliert.

Um diese Ziele zu verwirklichen, benötigte man einige Hilfsmittel im Bereich des Managements. Diese stammten vorwiegend aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre (BWL), wie zum Beispiel doppelte Buchführung, Controlling, Personalentwicklung oder das sogenannte „Outsourcing“.

All diese Überlegungen flossen in ein Reformmodell für die Gesamtverwaltung ein, das *Neue Steuerungsmodell (NSM)*. Die Zielfelder und Mechanismen des

¹⁶ Vgl.: Fühles-Ubach, Simone; Vetten, Michael: Bibliotheksbetriebslehre 3. Semester. Vorlesungsskript. Köln 2009, S. 43

¹⁷ Quelle: Schleer, Manfred; Vetten, Michael: Sächsischer Lehrbrief 12. Verwaltungsorganisation. 4. Aufl. Dresden: Saxonia-Verl. 2011

NSM lassen sich in verschiedene Bereiche unterteilen, diese bilden die „fünf Säulen“ des *NSM*:

1. Dezentralisierung

Delegation von Entscheidungskompetenz an die Fachämter und damit Verlagerung der Ressourcenverantwortung. Unter dem Schlagwort „Konzern Stadtverwaltung“ betrachtet, steuert die Konzernspitze (Gemeindevertretung) nur noch auf strategischer Ebene und ist beteiligt an Zieldefinitionen. Die einzelnen Einrichtungen arbeiten als quasi selbstständige „Tochterunternehmen“. Dezentralisierung ist Bestandteil aller Bereiche des *NSM*.¹⁸

2. (Leistungsorientierte) Steuerung auf Abstand

Am „Output“ bzw. „Outcome“ orientierte Steuerung über Zielsysteme. Dazu werden strategische, gesamtorganisatorische und konkrete Leistungsziele der einzelnen Einrichtungen definiert und durch notwendige Ressourcen abgedeckt. Die konkreten Leistungsziele und die Abdeckung mit entsprechenden Geldern können darüber hinaus in Kontrakten festgehalten werden (Kontraktmanagement). Die Dienstleistungen einzelner Fachämter wie der Bibliothek werden klar in Umfang und Qualität beschrieben und dadurch als „Produkte“ definiert. Im Rahmen des „Controlling“ werden Effizienz und Effektivität mit Hilfe von Kennzahlen und Leistungsindikatoren gemessen und vergleichbar gemacht.

3. Kosten (Management)

Verzicht auf strenge Titelbindung, dadurch werden die Mittel flexibler einsetzbar. Zudem soll Wirtschaftlichkeit durch Mittelübertragung ins nächste Haushaltsjahr belohnt werden. Ein internes Verrechnungsverfahren für gegenseitig von den Ämtern erbrachte Leistungen wird eingeführt. Gelder werden nicht mehr aus dem „großen Topf“ der Kämmerei vergeben, sondern die Einrichtungen bekommen ein eigenes Budget (Budgetierung/Globalhaushalt). Zudem wird eine vollständige Kostenrechnung (Doppik) eingeführt oder es findet eine Erweiterung des kameralistischen Systems um entsprechende Elemente der Kosten-Leistungsrechnung statt. Die Kos-

¹⁸ Vgl.: Fühles-Ubach, Simone; Vetten, Michael: Bibliotheksbetriebslehre 3. Semester. Vorlesungsskript. Köln 2009, S. 43-47

tenstruktur wird so transparenter und Vergleiche der Wirtschaftlichkeit werden ermöglicht (Benchmarking).

4. Organisationssteuerung (Modernisierung)

Veränderung bzw. Reorganisation der Ämterstruktur und Abflachung von Hierarchien. Die Verwaltung orientiert sich an der Industrie in dem Bemühen, nur noch die Kernprodukte selbst herzustellen und alles andere von außen herstellen bzw. liefern zu lassen (lean production). Es wird geprüft, inwieweit eine Fremdvergabe von Dienstleistungen und „Outsourcing“ sinnvoll und möglich sind.

5. Personal

Durch gewachsene Entscheidungsspielräume ist es notwendig, dass die Mitarbeiter sich entsprechendes Fachwissen z. B. im Bereich BWL und EDV aneignen. Dies soll über Mitarbeiterschulungen und Fortbildungen umgesetzt werden. Die Mitarbeiter sollen verantwortungsbewusster, engagierter, innovativer und wettbewerbsorientierter arbeiten. Als Anreiz dient eine leistungsorientierte Bezahlung. Darüber hinaus sollen mehr Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst geschaffen werden.

Auf Leitungsebene verlagert sich die Arbeit zunehmend auf Management-Tätigkeiten (Führungsaufgaben, Gremienarbeit, Entscheidungsfindung). Der Prozess muss transparent verlaufen, weshalb eine Einbeziehung aller Mitarbeiter im Rahmen des NSM besonders wichtig ist.¹⁹

Als Fachämter der öffentlichen Verwaltungen und unter deren Trägerschaft sind die Bibliotheken gleichermaßen von vielen der genannten Kritikpunkte betroffen wie die Verwaltungen selbst. So galt die Bibliothek zwar schon vor der Reform als eine der bürgerfreundlichsten Einrichtungen der Verwaltung,²⁰ aber dennoch haftete den Bibliotheken auch ein antiquiertes Image an. Ein Mangel an Transparenz sorgte dafür, dass den meisten Bürgern oder gar den Nutzern unklar blieb, welches Spektrum die Arbeit von Bibliotheken umfasst und was diese tatsächlich leisten.

¹⁹ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 18 - 28

²⁰ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 29

Bibliotheken haben jedoch nicht nur ein Image gegenüber der Öffentlichkeit und ihren Nutzern zu pflegen, sondern auch gegenüber ihrem Träger, hier der kommunalen Verwaltung. Da ihre Existenz in der Regel nicht gesetzlich verankert ist, müssen sie die Effizienz und den Erfolg ihrer Arbeit immer wieder neu nachweisen.²¹ Die Umsetzung der Reform durch Einführung von Elementen des Neuen Steuerungsmodells bot hierfür Chancen, brachte allerdings auch Hürden mit sich.

Grundsätzlich bedeutete die aktive Teilnahme am Reformprozess natürlich zunächst schon einen Imagegewinn.

Da Bibliotheken einen relativ gut abgrenzbaren Bereich der Verwaltung bilden und schon lange sehr „bürger- und leistungsorientiert“ gearbeitet haben, eigneten sie sich zudem besonders gut als Piloteinrichtungen für die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells.²²

Die dadurch anfallende zusätzliche Arbeit bedeutete für die Bibliotheken aber auch eine Herausforderung. Zu dieser Arbeit zählte beispielsweise die aktive Teilnahme an Konzeption und Planung der Reformmaßnahmen, Definition von Zielen und Produkten, Ermittlung von Kosten sowie die Formulierung von Leistungsvereinbarungen und Indikatoren.²³

Hierbei hatten die Bibliotheken jedoch den Vorteil bereits über Erfahrungen mit Messzahlen und Statistiken zu verfügen, beispielsweise im Rahmen der *Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)*.²⁴

Eine weitere Hürde und zusätzliche, andauernde Arbeitsbelastung bedeutete die Wahrnehmung einer erweiterten Ressourcenverantwortung.

Da in Zeiten knapper Kassen auch Entscheidungen im Bereich Kultur und Bildung von der Finanzpolitik getroffen werden, ist eine effiziente Umsetzung dieser Aufgabe zur Absicherung der Bibliothek und ihres Dienstleistungsangebots besonders wichtig. Zudem bedeutet die erfolgreiche Umsetzung auch, dass sich die Bibliotheken eine höhere Flexibilität und Eigenverantwortung im Umgang mit den Ressourcen ermöglichen.²⁵ Infolgedessen schaffen und erhalten

²¹ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 31

²² Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 18

²³ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 29

²⁴ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. 3/6.1 S. 7

²⁵ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. 3/6.1 S. 3

sie sich damit die Möglichkeit, ein flexibles, den Nutzerinteressen angepasstes Dienstleistungsangebot zu gestalten.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es jedoch unerlässlich, dass die Bibliotheksleitung ihre Aufgaben mehr und mehr auf den Bereich des Managements verlagert.²⁶

Besonders die reformbedingten Entwicklungen in den Bereichen Steuerung und Personal haben in ihrem weiteren Verlauf eine Fokussierung auf Maßnahmen der Qualitätssicherung begünstigt.

Im Bereich der Steuerung wurde klar, dass nicht nur der Einsatz von Finanzmitteln ergebnisorientiert erfolgen muss. „Output“ bzw. „Outcome“-Orientierung bezieht sich vor allem auf die angebotenen und erbrachten Leistungen und deren Wirkung auf den Kunden. Man spricht auch von einem produktorientierten Management.²⁷ Um eine entsprechend positive Wirkung zu erzielen, müssen Produkte bzw. Dienstleistungen von entsprechend guter und kontinuierlicher Qualität angeboten werden.

Als entsprechende Maßnahmen dienten zunächst Controlling und die Steuerung über Zielsysteme. Eine weitere Maßnahme stellten dann Betriebsvergleiche dar.²⁸ Wie sich später zeigen wird, waren Methoden der Qualitätssicherung und Prozesssteuerung durch Qualitätsmanagementsysteme ein weiterer Schritt im Verlauf dieser Entwicklung.

All diese Maßnahmen erfordern zudem ein motiviertes und geschultes Personal. Kundenorientierung bedeutet somit auch Mitarbeiterorientierung. Um diese zu erreichen, stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Eine davon ist die *Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)*, wie sie z. B. im *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)* vorgesehen ist. Grundsätzlich ist es aber auch wichtig, dass die Mitarbeiter ungehemmt Vorschläge in die Arbeit einbringen können, ohne fürchten zu müssen, dass ihnen bei kritischen Vorschlägen ein Nachteil droht. Auch Zweifel und Kritik der Mitarbeiter müssen im Veränderungsprozess beachtet werden.

²⁶ Vgl.: Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?, S. 29

²⁷ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. 3/6.1 S. 10

²⁸ Hierzu siehe auch: Büning, Petra: Öffentliche Bibliotheken im Betriebsvergleich. Erfahrungen mit der bundesweiten Verbreitung einer Methode. Verl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2000

Ebenfalls wichtig ist das ausreichende Angebot praxisorientierter Fort- und Weiterbildung. Nur mit dem nötigen Fachwissen und Know-how können die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen. Durch die größere Eigenverantwortung werden eine stärkere Arbeitszufriedenheit und ein besseres Kosten- und Leistungsbewusstsein erzeugt.²⁹

Insgesamt sind in diesen Bereichen viele Aspekte zu finden, die auch bei der Arbeit mit Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle spielen, angefangen mit dem Hauptziel, der Ausrichtung auf den Kunden.

Um dem Kunden mehr Qualität und bessere, auf dessen Bedürfnisse ausgerichtete Dienstleistungen zu erbringen, muss daher zunächst der Begriff Qualität für bibliothekarische Dienstleistungen definiert und verdeutlicht werden.

2.2 Qualität Bibliothekarischer Dienstleistungen

Öffentliche Bibliotheken bieten ihren Nutzern oder Kunden Dienstleistungen an. Bereits im Kontext der Verwaltungsreform mussten Bibliotheken diese Dienstleistungen als Produkte definieren. Wie Dr. Arend Flemming in seinem Artikel zum produktorientierten Management beschreibt, müssen die Bibliotheken „[...] ihre Angebote und erbrachten Leistungen genau kennen, um beides bürgernah, wirksam und wirtschaftlich zu gestalten und die Leistungserbringung entsprechend steuern zu können.“³⁰ Dazu formuliert er verschiedene Fragen: nach der richtigen Zieldefinition, nach Zielgruppen, nach der Höhe der Kosten und Aufwendungen aber auch danach, ob die richtige Quantität der Leistungen „in einer entsprechenden Qualität“³¹ angeboten wird. Dies führt zu der Frage, was bedeutet im Falle bibliothekarischer Dienstleistungen Qualität und woran misst man diese?

Zur Beantwortung dieser Frage muss zunächst der Begriff Qualität näher definiert werden.

²⁹ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. 3/6.1 S. 14 f.

³⁰ Flemming, Arend: Produktorientiertes Management in der Öffentlichen Bibliothek. In: Bibliothek 23 (1999) 3, S. 384

³¹ Ebd.

Allgemein steht das aus dem Lateinischen stammende Wort Qualität für Beschaffenheit, Güte oder Wert.³² Im umgangssprachlichen Gebrauch des Begriffes Qualität meint man häufig eine *gute* Beschaffenheit oder *hohe* Wertigkeit.³³ Eine für das Qualitätsmanagement gültige Definition von Qualität liefert die Norm EN ISO 9000:2005.³⁴ Hier wird Qualität als der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ definiert.³⁵ Das bedeutet ungefähr so viel wie der Grad, in dem Anforderungen bzw. Wünsche oder Bedürfnisse der Kunden (und anderer interessierter oder beteiligter Parteien) erfüllt werden. Inhärent bedeutet „etwas innewohnend“³⁶ und meint hier die objektiv messbaren Merkmale des entsprechenden Produkts, Prozesses oder Systems. Im Hinblick auf Qualitätsmanagement kann Qualität aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Möglich ist beispielsweise die Betrachtung von einem Idealbild, vom Produkt, von der Produktion oder auch vom Wert des Produkts ausgehend. Bei jeder Betrachtungsweise bedingen andere Faktoren die Qualität des Produkts.

Es gibt noch eine weitere Betrachtungsweise, die im Folgenden als Ausgangspunkt dienen soll. Dabei handelt es sich um den kundenorientierten Definitionsansatz. Im Sinne von Leitsätzen wie „Quality is fitness for use“ oder „Qualität ist Leistung minus Erwartung“ wird aus Sicht des Kunden Qualität erzeugt, indem die Eigenschaften des Produkts auf die Wünsche des Kunden abgestimmt werden und somit seinen Anforderungen am besten entsprechen.³⁷

Zunächst müssen jedoch die Produkte definiert werden. Bibliotheken sind Dienstleister und bei der Definition als Produkt weisen Dienstleistungen einige Besonderheiten auf. Dienstleistungen sind immateriell, d. h., sie sind nicht greifbar, können nicht gelagert, nicht auf Vorrat produziert und nicht umgetauscht werden. Das Produkt entsteht praktisch erst, wenn die Leistung er-

³² Vgl.: Qualität. In: Duden Fremdwörterbuch 10. Aufl. Bibl. Inst. Mannheim 2011

³³ Vgl. Auch: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer 2008, S. 33

³⁴ Vgl.: Krems Burkhardt: Qualität. Online Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage, 11.01.2011. Online unter: <http://www.olev.de/q/qualitaet.htm>, (zuletzt geprüft, 29.07.2011)

³⁵ Qualität. Wikipedia. Homepage, 08.07.2011. Online unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t>, (zuletzt geprüft, 29.07.2011)

³⁶ Vgl.: inhärent. In: Duden Fremdwörterbuch 10. Aufl. Bibl. Inst. Mannheim 2011

³⁷ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 35f.

bracht wird, daher ist das Vertrauen sowie die Zufriedenheit des Kunden und damit auch das Image des Anbieters besonders wichtig.³⁸

Entscheidend ist somit nicht allein die tatsächliche, objektive Qualität des Produkts, sondern die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Im Bereich der Informationsdienstleistungen ist dies zum Teil sehr schwierig, da der Kunde sich auf die Qualität der erhaltenen Dienstleistung verlassen muss, ohne womöglich selbst deren Qualität beurteilen zu können. Die Qualität ist hierbei schwer objektivierbar und erfordert auf Seite des Kunden ein hohes Maß an Vertrauen.³⁹

Neben dem Produktbegriff ist aus Sicht des Anbieters (der Bibliothek) die Zielgruppendifinition besonders wichtig. An dieser Stelle werden auch die Parallelen und die Verknüpfung mit dem Bereich des Marketing deutlich.

Wie Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm beschreibt, definieren sich das Image einer Einrichtung und die Qualität der angebotenen Dienstleistung über die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Wenn sich ein Kunde „nicht wohlfühlt“, beeinträchtigt dieses Empfinden seine Wahrnehmung unabhängig von der tatsächlichen Qualität der Dienstleistung. Hinzu kommt, dass negative Erfahrungen deutlich häufiger weitervermittelt werden als positive.⁴⁰

Noch wichtiger als das Ziel, Dienstleistungen oder Produkte von hoher Qualität anzubieten, ist das Ziel, langfristig zufriedene, wiederkehrende Kunden zu gewinnen.

Um konkrete Aussagen über die Qualität der erbrachten Leistungen formulieren zu können, muss man diese messbar machen. Dies geschieht über Messzahlen und mit Hilfe statistischer Auswertung. Ein Beispiel für entsprechende Erhebungen ist die Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS).⁴¹ Um diese Zahlen objektiv beurteilen und in einen entsprechenden Kontext setzen zu können, ist es notwendig, sich mit anderen Bibliotheken zu vergleichen. Man bedient sich dazu des Prinzips des betriebswirtschaftlichen „Benchmarking“, wobei anhand verschie-

³⁸ Georgy, Ursula: Informationsmarketing. Vorlesungsskript. Köln 2010/ 2011 S. 10f.

³⁹ Vgl.: Hobohm, Hans-Christoph: Kundenbindung und Qualitätsmanagement – Qualität und Management. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.2 S. 1f.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Vgl.: Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS). Bibliotheksportal.de. 22.06.2011.
<http://www.bibliothekportal.de/themen/management/einfuehrung-bibliotheksmangement/qualitaetsmanagement.html> (zuletzt geprüft, 04.08.2011)

dener Merkmale die erfolgreichsten Konzepte ermittelt werden.⁴² Seit 1999 gibt es dazu das Projekt *BIX – Der Bibliotheksindex*, initiiert vom *Deutschen Bibliotheksverband (DBV)* und der *Bertelsmann Stiftung*.⁴³ Inzwischen sind weitere Kooperationspartner beteiligt und seit dem Jahr 2002 wurde das Projekt auf wissenschaftliche Bibliotheken ausgedehnt. Im Ranking der öffentlichen Bibliotheken werden abgesehen von einer Differenzierung der Größe und Einwohnerzahl die Faktoren Kundenorientierung, Entwicklung, Auftragserfüllung und Wirtschaftlichkeit ausgewertet.⁴⁴

Für umfassende Aussagen im Sinne eines Qualitätsmanagementsystem reichen diese Verfahren jedoch nicht aus.⁴⁵ Während die Definition der Qualität bibliothekarischer Dienstleistungen auf der Ebene der Produktqualität oder Ergebnisqualität stattfindet, werden in einem Qualitätsmanagementsystem zusätzliche Qualitätsdimensionen unterschieden.

Dazu zählen z. B. die Prozessqualität und die Potenzialqualität. Die Prozessqualität soll Aussagen über Arbeitsabläufe ermöglichen, um zu bewerten, ob sich diese positiv auf die Produktqualität auswirken.

Die Potenzialqualität hingegen bewertet „das Gesamtsystem einschließlich Management und Personal“.

Darüber hinaus kann man noch „Umfassende Qualität“ oder „Exzellenz“ unterscheiden. Exzellenz verbindet die Potenzialqualität unter Einbeziehung aller beteiligten Gruppen mit der Ergebnisqualität.⁴⁶

Dieses Verständnis von Exzellenz findet Anwendung in Verfahren des *Total Quality Management (TQM)*, wie zum Beispiel dem *EFQM-Modell*.⁴⁷ Beim *EFQM-Modell* handelt es sich um eines der bekanntesten QM-Modelle, es wird zusammen mit anderen Modellen im folgenden Kapitel vorgestellt und näher beschrieben.

⁴² Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 13

⁴³ Vgl.: BIX Der Bibliotheksindex. Bibliotheksportal.de. Homepage 22.06.2011.
<http://www.bibliotheksportal.de/wir-ueber-uns/kompetenznetzwerk/arbeitsbereiche/bix.html> (zuletzt geprüft, 04.08.2011)

⁴⁴ Vgl.: Bibliotheksindex. Wikipedia. 19.01.2010. <http://de.wikipedia.org/wiki/Bibliotheksindex> (zuletzt geprüft am 04.08.2011)

⁴⁵ Vgl.: Müller, Helmut: Qualitätspreise. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informations-einrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.4 S. 1.

⁴⁶ Vgl.: Krems Burkhardt: Qualität. Online Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage, 2011
<http://www.olev.de/q/qualitaet.htm> (zuletzt geprüft, 28.07.2011)

⁴⁷ EFQM = European Foundation for Quality Management

Eine effektive Methode zur Messung von Dienstleistungsqualität bietet das amerikanische *SERVQUAL*-Modell. Dabei werden fünf gleichberechtigte „Schlüsselfaktoren“ unterschieden. Nach ihren Anfangsbuchstaben auch *RATER*-System genannt sind diese fünf Faktoren maßgeblich für eine gute Dienstleistung. Im Einzelnen sind die Faktoren:

- 1. Reliability,**
- 2. Assurance,**
- 3. Tangibles,**
- 4. Empathy,**
- 5. Responsiveness.⁴⁸**

Diese können frei übersetzt werden mit:

- 1. Zuverlässigkeit:** Die Fähigkeit die versprochene Dienstleistung korrekt und verlässlich auszuführen.
- 2. Souveränität:** Fachwissen, Höflichkeit, kompetentes und vertrauenswürdiges Auftreten.
- 3. Materielles:** Das äußerliche Umfeld oder Erscheinungsbild der Dienstleistung, also Ort, Ambiente, Präsentationsform, äußere Erscheinung des Mitarbeiters etc.
- 4. Einfühlung:** Eine korrekte und passende Kommunikation, Einfühlungsvermögen, die Bereitschaft, auf individuelle Wünsche des Kunden einzugehen.
- 5. Entgegenkommen:** Reaktionsbereitschaft und die Bereitschaft aktiv auf den Kunden zu- und einzugehen.⁴⁹

Die eigentliche Methode zur Feststellung der Servicequalität nach diesen fünf Faktoren funktioniert über ein Befragungssystem mit 22 Frage-Items. Das Besondere daran ist eine Trennung in zwei Erhebungen, zum einen die der Erwartungen (oder Wünsche) und zum anderen die der tatsächlich erfahrenen Dienstleistung. Die Ergebnisse werden dann gegenübergestellt und die Differenz analysiert.

⁴⁸ Vgl.: Hobohm, Hans-Christoph: Was ist Dienstleistungsqualität? Erkenntnisse aus der Anwendung von *SERVQUAL/ LibQual+™*. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.8 S. 1f.

⁴⁹ Rösch, Herrmann: Vorlesungsskript Informationsdienstleistungen. Auskunftsdienst und Informationsvermittlung -Teil 2. Köln 2008, 4.6 S. 3

In USA und Kanada sind *SERVQUAL*-Studien so weit verbreitet und etabliert, dass die *American Library Association (ALA)* und die *Association of Research Libraries (ARL)* die Methode im Jahr 1999 an bibliothekarische Bedürfnisse angepasst haben. Unter dem Namen *LibQual+™*⁵⁰ steht das Projekt den Bibliotheken zur Verfügung und wird für Vergleichszwecke und zur Verbesserung des eigenen Dienstleistungsangebots genutzt.⁵¹

Bei *SERVQUAL* und *LibQual+™* handelt es sich um Verfahren zur Qualitätsmessung und damit auch um Methoden zur Verbesserung und Sicherung der Qualität angebotener Dienstleistungen.

Diese Verfahren können Hilfsmittel und in diesem Sinne Bestandteil eines Qualitätsmanagements sein. Es fehlen jedoch verschiedene Elemente, die ein Qualitätsmanagement auszeichnen. Dies wird im Folgenden bei der Beschreibung und Definition von Qualitätsmanagement-Systemen deutlich werden.

3. Qualitätsmanagement

Der Begriff des Qualitätsmanagements hat sich im vergangenen Jahrhundert in Wirtschaftsbetrieben im Bereich Warenproduktion entwickelt. Durch die aufkommende Massenproduktion in Folge der Industrialisierung sprach man zu Beginn des 20. Jahrhunderts zum ersten Mal von Qualitätskontrolle. Dabei prüften Qualitätsprüfer die Endprodukte anhand gezielter Vorgaben, um fehlerhafte Produkte aufzuspüren.

In den 1920er Jahren wurden zunehmend statistische Verfahren für die Qualitätskontrolle entwickelt.⁵² Zum Ende des Zweiten Weltkriegs arbeitete *W. Edward Deming* daran, Qualitätsprüfungen in die Produktionsverfahren zu verlagern und mit Vorbeugemaßnahmen zu verbinden. Nach 1950 entwickelte er in Japan die „Kaizen-Philosophie“, diese beinhaltet im Kern das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Es gelang *Deming* über den Wettbewerbsfaktor „Qualität“ die Zufriedenheit seiner Kunden zu erhöhen. Kaizen ist bei uns bekannt als *kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)*. Die Kernstücke von

⁵⁰ LibQUAL+™ Homepage: <http://www.libqual.org/home>

⁵¹ Vgl.: Hobohm, Hans-Christoph: Was ist Dienstleistungsqualität? Erkenntnisse aus der Anwendung von SERVQUAL/ LibQual+™. Hamburg 2010, 3/5.8 S. 2ff.

⁵² Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 37f.

Demings Bemühungen sind die „14 Management-Prinzipien“ und der so genannte „Demingkreis“.⁵³

Zwischen 1965 und 1985 zielte das Bestreben der Qualitätssicherung mehr und mehr auf die Koordination einzelner Abteilungen und eine bessere Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation ab. Bezeichnend für die „integrale Qualitätspflege“ ist die Erkenntnis, dass „Qualität sich nicht nur auf das Produkt, sondern auf das ganze Produktionsverfahren bezieht“.⁵⁴

In den 1980er Jahren hat im Rahmen der volkswirtschaftlichen Fokussierung auf den Dienstleistungssektor ein Umdenken im Marketing eingesetzt, welches immer stärkere Ausrichtung auf den Kundenwunsch zur Folge hatte.⁵⁵ In dieser Phase wurde „die moderne Betrachtungsweise des Begriffes ‚Qualität‘“ geprägt und definiert. Seither verbreiteten sich Qualitätsmanagement-Systeme über den Bereich der Produktion hinaus in andere Wirtschaftsbereiche und den Dienstleistungssektor. Heutige Definitionen von „strategischem Qualitätsmanagement“ bilden Beziehungen ab zwischen Qualitätspflege, Management, Marketing und Marktorientierung.

Die Verbreitung von Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich hat erst deutlich später eingesetzt als in anderen Wirtschaftsbereichen.⁵⁶ In Bereichen wie der Luft- und Raumfahrttechnik, der Medizintechnik, der Arznei- und Lebensmittelherstellung oder auch in Teilen der Gesundheitsversorgung ist Qualitätsmanagement vorgeschrieben.⁵⁷ Dagegen ist in vielen Bereichen des Dienstleistungssektors die Entwicklung im Bereich des Qualitätsmanagements nicht in dieser Weise ausgeprägt, so auch im Bereich von Behörden und Verwaltungen.

Im Bereich der Bibliotheken sind die Potenziale von Qualitätsmanagement-Verfahren zwar schon lange erkannt, vielfach diskutiert und verschriftlicht wor-

⁵³ Vgl.: Müller, Helmut: Der Demingkreis als Ausgangspunkt für Qualitätstechniken. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.7 S. 1f.

⁵⁴ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 37f.

⁵⁵ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer 2008, S. 3

⁵⁶ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 37f.

⁵⁷ Vgl.: Qualitätsmanagement. Wikipedia. Homepage, 04.08.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagement>, (zuletzt geprüft, 10.08.2011)

den; dennoch schrecken viele Einrichtungen vor konkreten Maßnahmen, Zertifizierungsverfahren oder dem ganzheitlichen TQM-Modell zurück.⁵⁸

Im Folgenden soll daher zunächst erläutert werden, wie Qualitätsmanagement definiert wird, welche Elemente dazu gehören, welche Ziele vom Qualitätsmanagement verfolgt werden, welche Bedeutung die Ziele für das QM haben und welche relevanten Modelle es gibt.

3.1 Definitionen, Elemente, Ziele

Für den Begriff Qualitätsmanagement gibt es verschiedene Definitionsansätze. Der Begriff entstammt der Betriebswirtschaftslehre und ist zusammengesetzt aus dem schon beschriebenen Begriff *Qualität* und dem Begriff *Management* im Sinne von Leitung oder Führung einer Organisation.⁵⁹ Es handelt sich also um eine Managementmethode oder eine Methode zur Betriebsführung.

Im Online-Verwaltungslexikon (OLEV) findet sich folgende Definition von Qualitätsmanagement:

„Gesamtkonzept von Regelungen und Instrumenten, um eine definierte Qualität der Produkte (einschließlich Dienstleistungen) sicherzustellen und damit zugleich einen Beitrag zur Senkung von Fehlerkosten zu leisten sowie im Interesse eines dauerhaften Erfolgs die Forderungen weiterer Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu erfüllen.“⁶⁰

Manfred Bruhn zitiert aus der Norm DIN EN ISO 9000:2005, in der Qualitätsmanagement als „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“ definiert wird.⁶¹

Wie man erkennen kann, beschreiben diese Definitionen nur bedingt die Inhalte oder Funktionsweisen, die zur Umsetzung notwendig sind. Der Grund dafür ist, dass es zur Umsetzung verschiedene Systeme oder Modelle gibt, wie z. B. die Norm *DIN EN ISO 9001* oder das *EFQM-Modell* bis hin zum ganzheitlichen *Total Quality Management (TQM)*. Unabhängig von diesen Systemen zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements, gibt es jedoch verschiedene Elemente und

⁵⁸ Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. In: BuB 57 (2005), 06, S. 452

⁵⁹ Vgl.: Management. In: Duden Fremdwörterbuch 10. Aufl. Bibl. Inst. Mannheim 2011

⁶⁰ Vgl.: Qualitätsmanagement. Online-Verwaltungslexikon. <http://www.olev.de/>, Köln 27.03.2011, (zuletzt geprüft am 06.08.2011)

⁶¹ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. S. 81

Ziele, die allgemein für das Qualitätsmanagement formuliert werden können. Betrachtet man die Definition aus dem Online-Verwaltungslexikon, kann man festhalten:

Es handelt sich um ein Konzept, das mit Hilfe bestimmter Instrumente drei Hauptziele verfolgt. 1. Die Sicherstellung einer vordefinierten Qualität für ein Produkt oder eine Dienstleistung, 2. die Senkung von Fehlerkosten und 3. die Erfüllung von Forderungen bzw. Wünschen oder Bedürfnissen beteiligter Gruppen (Stakeholder). Der Begriff „Stakeholder“ oder Beteiligter meint hier auch die sogenannten „internen Kunden“. Dazu können neben Kunden, Mitarbeitern und der Firmenleitung beispielsweise auch Sponsoren, Banken, Lieferanten oder die Presse gezählt werden. Im Falle von Bibliotheken meint diese Bezeichnung hier aber vor allem die Kunden, die Subventionsgeber (Träger) und die Mitarbeiter.⁶²

Die ISO-Norm verzichtet an dieser Stelle darauf, auf Methoden, Instrumente oder Zielgruppen einzugehen. Dies wird in einem anderen Abschnitt nachgeholt, der so aus der älteren Version der Norm, ISO 9000:2000 unverändert übernommen wurde. Darin wird neben dem Qualitätsmanagement als System auch Qualitätsmanagement als Tätigkeit unterschieden.

In der Definition als Tätigkeit werden folgende Elemente benannt: das Festlegen einer Qualitätspolitik sowie von Qualitätszielen. Weiterhin die Qualitätsplanung sowie die Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.⁶³

Es lässt sich somit festhalten, dass Qualitätsmanagement zusammengefasst aus folgenden Elementen besteht:

Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.⁶⁴

Anhand verschiedener Definitionen lassen sich als umfassende Ziele die Sicherstellung der vordefinierten Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleis-

⁶² Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 38f.

⁶³ Vgl.: Qualitätsmanagement. ISO-Definitionen. Online Verwaltungslexikon (OLEV). Köln 27.03.2011. <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft am 11.08.2011)

⁶⁴ Vgl.: Qualitätsmanagement. Wikipedia. 04.08.2011. (zuletzt geprüft, 11.08.2011)

tung und die Qualität der dafür benötigten Prozesse sowie die Erfüllung der Anforderungen und Wünsche der beteiligten Gruppen (Stakeholder) nennen. Für die praktische Umsetzung von Qualitätsmanagement werden verschiedene Qualitätsmanagement-Modelle eingesetzt. Im organisatorischen Aufbau dieser Modelle werden die Ziele des Qualitätsmanagements weiter ausdifferenziert. Im Folgenden werden die bekanntesten dieser Systeme kurz vorgestellt.

3.2 Qualitätsmanagementmodelle

Es gibt verschiedene, zum Teil sehr spezialisierte Modelle zur Umsetzung des Qualitätsmanagements. Hier sollen nun lediglich einige der wichtigsten Modelle vorgestellt werden, die zudem auch für eine Umsetzung im Bibliothekswesen relevant sind.

3.2.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management ist ein Modell für ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Dabei handelt es sich eigentlich nicht um eine Methode zur Umsetzung von Qualitätsmanagement, sondern um ein Konzept bzw. eine Idealvorstellung für ein Qualitätsmanagement.⁶⁵

Das Modell vereint verschiedene *Qualitätsmanagementansätze* und setzt sich aus Konzepten zusammen, die sich in den letzten 60 Jahren fortwährend entwickelt haben. Zu diesen Konzepten zählt beispielsweise das *14-Punkte-Programm* von *Deming*, in dem unter anderem ein ständiger Verbesserungsprozess, eine „Null-Fehler-Philosophie“ und die Einbeziehung und Förderung der Mitarbeiter gefordert werden. Ein anderes Beispiel ist die sogenannte *Quality Trilogy* von *Joseph M. Juran*. Dieses Konzept definiert eine Dreiteilung in „Qualitätsplanung, -regelung und -verbesserung“. Zudem prägte *Juran* den Ausdruck „fitness for use“ und erweiterte „den Kundenbegriff um die Dimension des *internen Kunden*“. *Armand V. Feigenbaum* verwendete als Erster den Ausdruck *Total Quality* in seinem Konzept der *Total Quality Control*. Inhaltlich be-

⁶⁵ Vgl.: TQM (Total Quality Management).Online-Verwaltungslexikon. Homepage, Köln, 02.01.2011. Online unter: <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft, 14.08.2011)

schäftigte er sich mit der technischen Qualitätssicherung zur Definition von Standards, sowie mit deren Überprüfung in Form sogenannter *Audits* und mit *Soll-Ist-Vergleichen*, die Leistung und Erwartung einander gegenüberstellen.⁶⁶ Anhand der Bezeichnung *Total Quality Management* lassen sich schließlich drei „zentrale Bausteine“ des Modells beschreiben:

Total: Meint alle Bereiche und Funktionen sowie die Einbeziehung aller beteiligten Gruppen. Dazu zählen beispielsweise alle Kundengruppen, Mitarbeiter und Lieferanten.

Quality: Meint die Konzentration auf die Qualität der Prozesse und Produkte des Unternehmens im Hinblick auf die Anforderungen der beteiligten Gruppen im Sinne von internen und externen Kunden.⁶⁷

Management: Meint die Vorbildfunktion der Führungsebene durch eine systematische Qualitätsüberzeugung und –verbesserung.⁶⁸

Die wichtigsten Elemente des Total Quality Management sind zusammengefasst:

- Totale Ausrichtung auf den Kunden.
- Qualität als ein nie endender Prozess.
- Kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse
- Fehlerprävention (Null-Fehler-Philosophie)
- Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen.
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten für aktives Handeln.

Zu den wichtigsten Instrumenten für eine Umsetzung des TQM-Konzeptes gehören:

- Dokumentation (QM-Handbuch)
- „Qualitätszirkel“
- Prozessanalyse
- Beschwerdemanagement, Fehlerauswertung etc.⁶⁹

⁶⁶ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. S. 71

⁶⁷ Vgl.: Hobohm, Hans-Christoph; Müller, Helmut: Totale Ausrichtung auf den Kunden – TQM. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.5 S. 1

⁶⁸ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. S. 78

⁶⁹ Vgl.: Hobohm, H.-C.; Müller, H.: Totale Ausrichtung auf den Kunden – TQM. Hamburg 2010, 3/5.5 S. 3

Als umfassende QM-Philosophie vereint *TQM* verschiedene Modelle mit der absoluten Ausrichtung auf den Kunden als Kernaufgabe. Dadurch finden sich beim *TQM* auch die Inhalte anderer Modelle, beispielsweise die der Norm DIN EN ISO 9001 hinsichtlich der Dokumentation und Prozessorientierung.⁷⁰

Ein *TQM* kann nicht in einem Schritt implementiert werden. Es muss in der Regel über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich aufgebaut werden. Der Erfolg der Umsetzung wird von einer Einrichtung oder einem Unternehmen, im Folgenden Organisation genannt, selbst gemessen und bewertet.⁷¹ Um die Bestätigung von externen Stellen zu erhalten, kann sich eine Organisation darüber hinaus um einen Qualitätspreis bewerben. Beispiele für Qualitätspreise sind der *Deming Application Prize* (Japan), der *Malcom Baldrige National Quality Award – MBA* (USA), der *European Quality Award – EQA* (Europa) und der *Ludwig Erhard Preis – LEP* (Deutschland). Aufgrund der Bewerbung um einen solchen Preis erfolgt eine Leistungsbewertung. Diese Bewertung zeigt Stärken und Schwächen der Organisation auf und kann dadurch sehr hilfreich für deren weitere Entwicklung sein.⁷²

Beim *Total Quality Management* handelt es sich um ein ganzheitliches und universelles Konzept, d. h., obwohl sich die Idee des *TQM* ursprünglich an die produzierende Industrie richtete, richtet es sich inzwischen an alle gewerblichen Bereiche, so auch an den Dienstleistungsbereich.

3.2.2 EFQM – Modell

Mit dem *EFQM-Modell* für „Business Excellence“ hat die European Foundation for Quality Management – EFQM (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement) seit 1988 ein speziell für Europa angepasstes Konzept zur Umsetzung des *Total Quality Management* entwickelt. Es dient Organisationen als Hilfsmit-

⁷⁰ Vgl.: TQM (Total Quality Management). Online-Verwaltungslexikon. Köln, 02.01.2011. (zuletzt geprüft, 14.08.2011)

⁷¹ Vgl.: Hobohm, H.-C.; Müller, H.: Totale Ausrichtung auf den Kunden – TQM. Hamburg 2010, 3/5.5 S. 2

⁷² Vgl.: Müller, Helmut: Qualitätspreise. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.4 S. 1f.

tel beim Aufbau eines Managementsystems und dessen kontinuierlicher Weiterentwicklung.⁷³

Zusätzlich wurde mit dem *European Quality Award – EQA* ein Qualitätspreis geschaffen, der jährlich für „herausragende Leistungen“ bei der Anwendung dieses Modells vergeben wird.⁷⁴

Das Modell soll mittels Selbstbewertung Stärken und Schwächen einer Organisation aufzeigen und dadurch helfen Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Die Bewertung erfolgt über neun Hauptkriterien. Diese lassen sich unterteilen in die Gruppe der „Befähigerkriterien“ (Voraussetzungen):

- Führung
- Mitarbeiter
- Strategie
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

und die Gruppe der „Ergebniskriterien“:

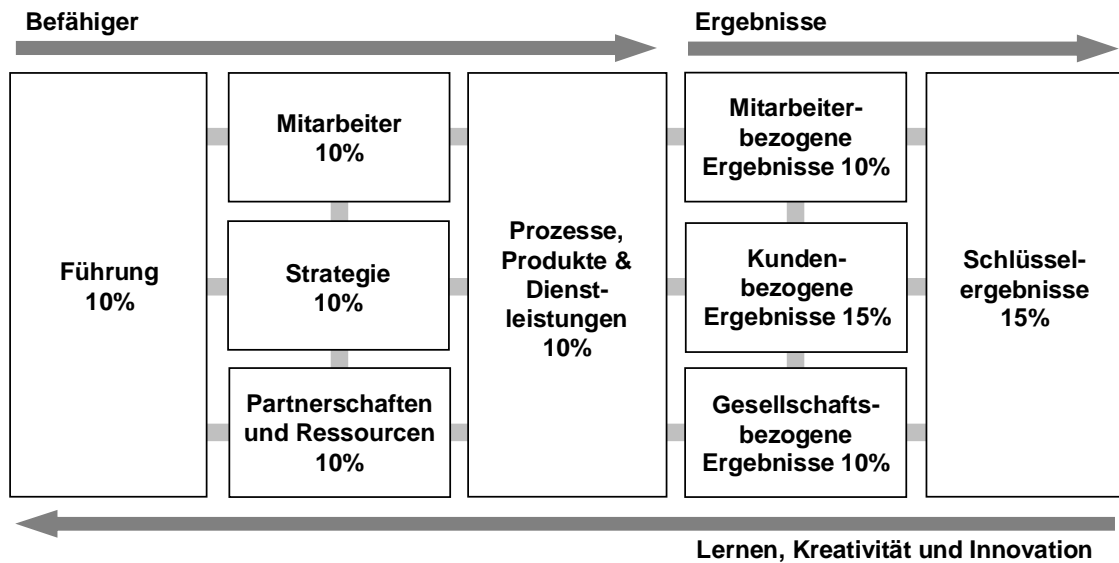
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Kundenbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

Die Benennung und Aufteilung dieser Kriterien wird in der folgenden Abbildung im Zusammenhang dargestellt.

⁷³ Vgl.: EFQM-Modell. In: Wikipedia. 20.07.2011. <http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>, (zuletzt geprüft am 16.08.2011)

⁷⁴ Vgl.: Müller: Qualitätspreise, Kap. 3/5.4, S. 1ff

EFQM-Modell 2010



© Krems, Online-Verwaltungslexikon olev.de, 2009-11-25
(eigene Übersetzung aus dem englischen Original)

Abbildung 2: Kriterien, EFQM-Modell

Die neun aufgeführten Kriterien werden in weitere Teilkriterien ausdifferenziert. Insgesamt gibt es 32 Teilkriterien. Jedes dieser Teilkriterien wird bei der eigenen Beurteilung mit Punkten bewertet. Sowohl für die „Befähiger“ als auch für die „Ergebnisse“ können je maximal 500 Punkte erreicht werden.

Durch die „Befähigerkriterien“ kann ermittelt werden, wie gut ein Qualitätsmanagement in der Organisation umgesetzt wird. Die Kriterien ermöglichen es zu bewerten, welche Maßnahmen in verschiedenen Bereichen der Organisation erfolgreich ein- und umgesetzt werden.

Die Ergebnisse geben Aufschluss über die erzielte Wirkung in verschiedenen Bereichen.⁷⁵ Die aus den Ergebnissen gewonnenen Erkenntnisse wirken dann wiederum auf die „Befähiger“ ein. Dadurch entsteht ein Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung.

Wie auch das TQM beruht das *EFQM-Modell* auf verschiedenen Konzepten. Für das *EFQM-Modell* sind in der überarbeiteten Fassung von 2010, folgende acht Grundkonzepte definiert:

⁷⁵ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. S. 408

1. Erzielen ausgewogener Ergebnisse
2. Werte für die Kunden schaffen.
3. Führen mit Vision, Inspiration und Integrität
4. Managen mit Prozessen
5. Erfolg haben durch Mitarbeiter.
6. Fördern von Kreativität und Innovation.
7. Aufbauen von Partnerschaften
8. Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.

Ziel des *EFQM-Modells* ist die Sicherung eines langfristigen Geschäftserfolgs durch das Erreichen von nachhaltiger „Excellence“. Damit ist die umfassende Qualität im Sinne der Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen, der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung, bei der Führung einer Organisation auf langfristige Sicht gemeint (siehe Kap. 2.2).⁷⁶

3.2.3 Common Assessment Framework (CAF)

Das *Common Assessment Framework (CAF)* ist ein europäisches System zur Qualitätsbewertung. Es basiert auf dem EFQM-Modell und wurde zur Verwendung im Bereich der öffentlichen Verwaltungen angepasst.

Ebenso wie beim *EFQM-Modell* gibt es fünf „Befähigerkriterien“ und vier „Ergebniskriterien“, die hier Themenfelder genannt werden. Innerhalb der Themenfelder gibt es weitere Unterkriterien, die sogenannten Indikatoren welche bei der Beurteilung mit Punkten bewertet werden.⁷⁷ Die Bewertung wird von den einzelnen Abteilungen bzw. Ämtern der Verwaltung individuell vorgenommen und dann in mehreren Durchgängen von einem sogenannten „Moderator“ ausgewertet.⁷⁸

Neben einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen ermöglicht die Punktbewertung auch den Vergleich mit anderen Einrichtungen (Benchmarking). In Deutschland wird dies als Maßnahme der Verwaltungsmodernisierung seit dem Jahr 2001, durch die Online-Pattform „CAF-Netzwerk“ realisiert. Die-

⁷⁶ Vgl.: EFQM, EFQM-Modell (für Excellence). Online-Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage. Online unter: <http://www.olev.de/>, Köln, 14.01.2011. (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

⁷⁷ Vgl.: Common Assessment Framework - CAF. Online-Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage. Köln, 10.12.2010. Online unter: <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

⁷⁸ Vgl.: Common Assessment Framework. In: Wikipedia 28.04.2011
http://de.wikipedia.org/wiki/Common_Assessment_Framework (zuletzt geprüft am 16.08.2011)

ses wird seit 2006 vom Bundesverwaltungsamt betreut, das zusätzlich auch aktuelle Informationen, telefonische Beratung, Arbeitsmaterialien und Fortbildungsmaßnahmen anbietet.⁷⁹

Mit der ursprünglichen Fassung aus dem Jahr 2001 sollte *CAF* für die Verwaltungen eine kostengünstige Möglichkeit zur Selbstbeurteilung bieten. In der neuen Fassung von 2002/ 2003 wurde *CAF* als eigenständiges Qualitätsmanagementsystem betrachtet.

Bis zum Jahr 2006 war jedoch keine externe Überprüfung und Bewertung vorgesehen. Mit der überarbeiteten Fassung von 2006 sollte dann eine Überprüfung mittels Peer Review eingeführt werden. Seit 2009 gibt es für die Verwaltungen die Möglichkeit, sich durch eine Zertifizierung mit dem Gütesiegel „Effective CAF-User“ auszeichnen zu lassen.

Grundsätzlich geben weder das *EFQM-Modell* noch *CAF* vor, wie oder mit welchen Instrumenten Qualitätsvorgaben erreicht werden sollen. Aus diesem Grunde können beide gut in Konzepte für ein neues Verwaltungsmanagement wie das NSM integriert werden. Es handelt sich um offene Systeme, die mit anderen Konzepten kombiniert werden können, so zum Beispiel auch mit dem Norm-Konzept *DIN EN ISO 9001*.⁸⁰

3.2.4 DIN EN ISO 9001

Während mit dem *EFQM-Modell* und dem *CAF*, Modelle vorgestellt wurden, die auf die Bewertung und Verbesserung eines QM-Systems ausgerichtet sind, wird im Folgenden mit der Norm *DIN EN ISO 9001* ein prozessorientierter Ansatz vorgestellt, der Einfluss auf die Gestaltung eines QM-Systems nimmt.

Die *DIN EN ISO 9001* ist Bestandteil der international anerkannten Normenreihe *DIN EN ISO 9000* ff. Dabei handelt es sich um eine Reihe von Normen zum Aufbau und zur Bewertung von QM-Systemen. Die Normenreihe wurde 1987 von der *International Organisation for Standardisation (ISO)* veröffentlicht. Ursprünglich umfasste die Normenreihe die Normen *ISO 9000*, *9001*, *9002*, *9003*

⁷⁹ Vgl.: CAF-Netzwerk Homepage. BVA 2011 http://www.caf-netzwerk.de/cfn_180/nn_376176/CAF-Netzwerk/Ueber_uns/ueber_uns_node.html?_nnn=true (zuletzt geprüft, 17.08.2011)

⁸⁰ Vgl.: Common Assessment Framework - CAF. Online-Verwaltungslexikon. Köln, 10.12.2010. (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

und 9004.⁸¹ Nach einer umfangreichen Überarbeitung erschien im Jahr 2000 eine revidierte Ausgabe der Normenreihe, die nur noch aus den Normen *ISO 9000*, *9001* und *9004* bestand. Inzwischen wurden diese noch um die Norm *ISO 19011* ergänzt.

Die Norm *DIN EN ISO 9000* (auch Terminologienorm) in der aktuell gültigen Version von 2005 enthält Erläuterungen zu Grundlagen und Begriffen des Qualitätsmanagements. Diese sind eingeteilt in zehn Sachgruppen. Darin wird auch der prozessorientierte Ansatz basierend auf dem *Demingkreis* erklärt.⁸²

Die Norm *DIN EN ISO 9001* in der gültigen Version von 2008 enthält Anforderungen, die eine Organisation bei der Gestaltung und Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Systems erfüllen muss, um eine Zertifizierung erreichen zu können. Diese Anforderungen sind in folgende fünf Abschnitte unterteilt:

1. Allgemeine Anforderungen
2. Verantwortung der Leitung
3. Management von Ressourcen
4. Produktrealisierung
5. Messung, Analyse und Verbesserung

Die Norm *DIN EN ISO 9004* in der gültigen Version von 2009 dient als Leitfaden für die Optimierung und den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Die Norm wurde konsistent zur *ISO 9001* entwickelt, d. h., sie wurden ähnlich strukturiert. Dabei verfolgt die *ISO 9004* jedoch erweiterte Ziele, indem sie durch Anleitungen zur Verbesserung relevanter Prozesse, besonders im Bereich der Gesamtleitung und Effizienz einen höheren Grad von Qualität im Sinne von „Business Excellence“ anstrebt. Eine Möglichkeit dahin gehend bietet beispielsweise die Kombination mit dem *EFQM-Modell*. Die Norm *ISO 9004* versucht damit sich den Prinzipien des TQM anzunähern, was alleine mit der Norm *ISO 9001* nicht möglich ist. Eine Zertifizierung nach der Norm *ISO 9004* ist hingegen nicht möglich.

⁸¹ Vgl.: Rüller, Christian: Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. in der Informationswirtschaft. Köln. 2000, Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft Bd. 28, S. 14 f.

⁸² Vgl.: Qualitätsmanagementnorm. In: Wikipedia. Homepage, 15.08.2011. Online unter: http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_9000#EN_ISO_9000, (zuletzt geprüft, 19.08.2011)

Ergänzt wird die Normenreihe zudem durch die Norm *DIN EN ISO 19011*, die sogenannte Auditnorm in der gültigen Version von 2002. Sie beinhaltet einen Leitfaden zum Ablauf von Audit und Zertifizierung.⁸³

Die Norm *DIN EN ISO 9001:2008* ist als Zertifizierungsnorm die entscheidende Norm für den Aufbau und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems. Zertifizierung meint die Prüfung der erfolgreichen Umsetzung durch externe Stellen mit der Bestätigung durch ein Zertifikat. Dabei ist die Norm jedoch keine explizite Anleitung für ein Qualitätsmanagement, sondern eher ein Leitfaden, nachdem eine Organisation ein individuelles QM-System entwickeln kann. Damit die Norm in so vielen Bereichen anwendbar ist, wurde sie entsprechend gestaltet und lässt durch Formulierungen wie „angemessen“, „wenn nötig“ oder „wo anwendbar“ viele Anpassungen zu.⁸⁴

Die Norm folgt acht Grundsätzen des Qualitätsmanagements:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der Mitarbeiter
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientiertes Management
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachliche Entscheidungsfindung
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen⁸⁵

Eine zentrale Ausrichtung der Norm wird durch die Prozessorientierung widerspiegelt. Prozessorientierung bedeutet, dass jeder Arbeitsablauf als Prozess definiert wird. Somit bilden alle Arbeitsabläufe einer Organisation ein Netzwerk von ineinandergreifenden Prozessen.⁸⁶ Unterschieden werden Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Hauptziel einer Organisation ist es, darunter die wertschöpfenden Prozesse zu identifizieren und zu-

⁸³ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 424 - 426

⁸⁴ Vgl.: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 438

⁸⁵ Vgl.: Qualitätsmanagementnorm. Wikipedia. 15.08.2011

http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_9000#EN_ISO_9000, (zuletzt geprüft, 19.08.2011)

⁸⁶ Vgl.: Rüller, Christian: Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. in der Informationswirtschaft. Köln. 2000, Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft Bd. 28, S. 15 - 16

verlässig steuern zu können.⁸⁷ Die Prozesse sowie ihre Wechselwirkung untereinander werden im Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben. Das QM-Handbuch ist Teil der von der Norm geforderten Dokumentation.

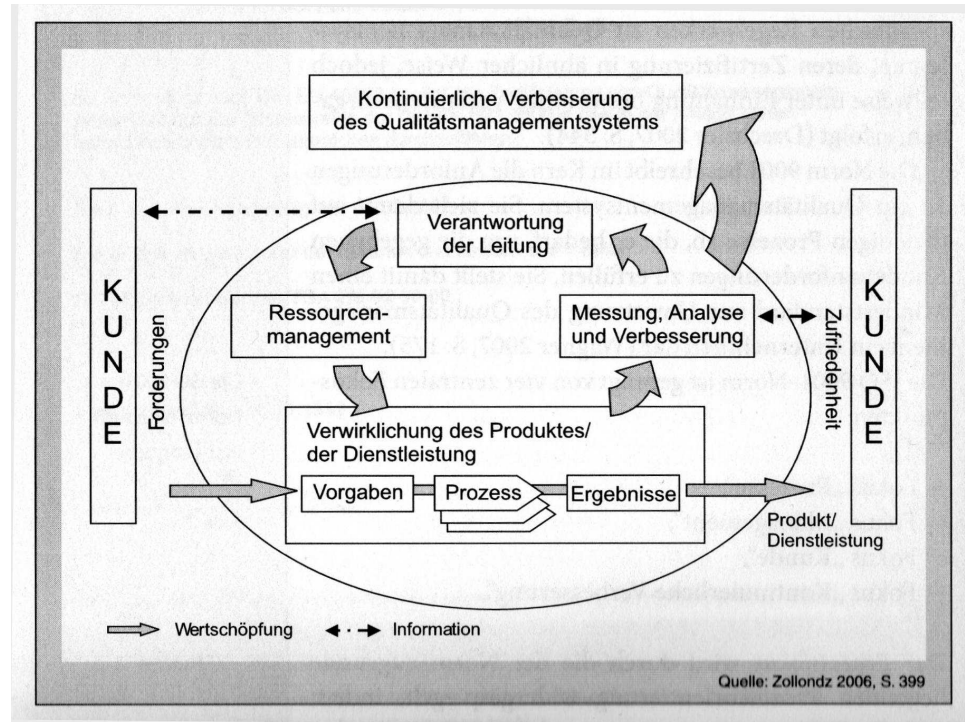


Abbildung 3: Prozessmodell der Normenreihe ISO 9000 ff.⁸⁸

Das QM-Handbuch enthält neben den Prozessbeschreibungen „einen Überblick über das Unternehmen, die Qualitätspolitik und Qualitätsziele [...]“ sowie „die Regelung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und die Vorgaben für Audits und die kontinuierliche Verbesserung des Systems“.⁸⁹ Als Bestandteil der Dokumentation wird das QM-Handbuch häufig aktualisiert. Es kann in gedruckter oder elektronischer Form vorliegen. Dabei muss es jedoch allen Mitarbeitern an ihren Arbeitsplätzen immer in der aktuellsten Version zugänglich sein, weshalb beide Versionen ihre Vor- und Nachteile mit sich bringen.

⁸⁷ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 436

⁸⁸ Ebd.

⁸⁹ Müller, Helmut: Qualitätshandbuch. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.6 S. 1f.

Bei der Definition und Formulierung von Zielen kann zwischen internen und externen Zielen unterschieden werden. Die Dokumentation gehört beispielsweise zu den internen Zielen, ebenso wie zum Beispiel die Prozessoptimierung oder die Mitarbeitermotivation. Zu den externen Zielen gehören zum Beispiel die nachweisliche Erfüllung der Qualitätsanforderungen, Imageverbesserung, Transparenz für die Kunden oder der Aufbau effizienter Beziehungen zu Lieferanten.⁹⁰

Die normkonforme Umsetzung des QM-Systems und das Erreichen der definierten Ziele wird durch sogenannte Audits überprüft und durch eine Zertifizierung bestätigt. In der Regel werden zwei Formen des Audits angewandt, das interne Audit und das externe Audit durch unabhängige Zertifizierer. Das interne Audit dient der eigenen Überprüfung des QM-Systems und zur Vorbereitung auf das externe Audit. Beim externen Audit sind Zertifizierungsaudits und Überwachungsaudits zu unterscheiden. Bei erfolgreichem Zertifizierungsaudit wird der Organisation ein Zertifikat über ein erfolgreiches und wirksames Qualitätsmanagement nach *DIN EN ISO 9001* für drei Jahre verliehen. In dieser Zeit wird ein- bis zweimal im Jahr ein Überwachungsaudit durchgeführt, um die Aufrechterhaltung des Systems auch während der Gültigkeit des Zertifikats zu gewährleisten und zu bestätigen.⁹¹

Angelehnt an die Normenreihe *ISO 9000* ff. gibt es einige verschiedene branchenspezifische Ableger des Systems. Zudem gibt es unabhängige Systeme, die sich an ähnlichen Strukturen orientieren.

3.2.5 ServiceQualität Deutschland

Bei *ServiceQualität Deutschland* handelt es sich um ein Qualitätsmanagementsystem in drei Stufen für Dienstleistungsbetriebe. Das System wurde in der Schweiz entwickelt und war ursprünglich auf die Bereiche Tourismus, Hotel- und Gaststättengewerbe ausgerichtet.⁹² Inzwischen wurde das System auch auf weitere Bereiche wie Kultur, Bildung und Verwaltung ausgeweitet.

⁹⁰ Vgl.: Bruhn, Manfred: 2008, S. 428

⁹¹ Vgl.: Bruhn, Manfred: 2008, S. 443 ff.

⁹² Vgl.: ServiceQualität Deutschland. Wikipedia. Homepage, 05.02.2011. Online unter: http://de.wikipedia.org/wiki/ServiceQualit%C3%A4t_Deutschland, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

Im Jahr 2001 haben die Bundesländer Baden-Württemberg, Brandenburg, Bremen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen eine Lizenz zur Verwendung des Systems erworben. Diese benannten das System dann auch länderspezifisch wie beispielsweise *ServiceQualität Niedersachsen*.⁹³ Verschiedentlich haben die Bundesländer auch die Inhalte angepasst, so dass innerhalb Deutschlands voneinander abweichende Inhalte entstanden. Aus diesem Grunde wurde im Jahr 2007 unter dem Namen *ServiceQualität Deutschland* die Kooperationsgemeinschaft *Q-Initiative* gegründet, um bundesweit einheitlich zu agieren. Seit 2010 haben alle 16 Bundesländer eine Lizenz für das System erworben.⁹⁴

Oberstes Ziel der Initiative ist „die nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität von Dienstleistern“. Weitere Ziele sind zusammengefasst:

- „Nachhaltige und schrittweise Verbesserung der Qualität“ und Aufbau eines einheitlichen Standards
- Förderung von Qualitätsbewusstsein und Zusammenarbeit
- Verbesserung von Leistung, Motivation und Kundenbindung⁹⁵

Die Umsetzung des Systems erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Stufen, wobei jede Organisation oder jeder Betrieb für sich selbst entscheiden kann, auf welcher Stufe eine Teilnahme erfolgen soll. Die Stufen des Systems sind wie folgt aufgebaut:

Stufe I: Diese Stufe dient dazu, einen Betrieb für das Thema Servicequalität zu „sensibilisieren“. Dazu kann ein Betrieb einen oder mehrere Mitarbeiter zu Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) ernennen und diese in einer Schulung zu sogenannten *Qualitäts-Coaches* ausbilden lassen.⁹⁶ Unter Anleitung dieser *Qualitäts-Coaches* muss der Betrieb eine Planung für mindestens acht Maßnahmen zur Umsetzung von Servicequalität entwickeln. Die Maßnahmen wer-

⁹³ Vgl.: ServiceQualität Niedersachsen. Homepage. <http://www.servicequalitaet-niedersachsen.de/>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

⁹⁴ Vgl.: ServiceQualität Deutschland aktuell. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/aktuell.html>, (zuletzt geprüft am 22.08.2011)

⁹⁵ Vgl.: Q-Ziele. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/ziele.html>, (zuletzt geprüft am 22.08.2011)

⁹⁶ Vgl.: Q-Inhalte. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/inhalte.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

den von einer Prüfstelle auf ihre Wirksamkeit geprüft; bei positiver Prüfung erhält der Betrieb das Zertifikat *ServiceQualität Deutschland – Stufe I*.⁹⁷

Stufe II: Eine Grundvoraussetzung für Stufe II ist die Zertifizierung nach Stufe I. In der zweiten Stufe soll sich ein Betrieb über die Ziele der ersten Stufe hinaus objektiven Qualitätsmessungen unterziehen, mit dem Ziel einer „neutralen Gesamtbewertung“. Der Betrieb lässt dazu einen oder mehrere *Qualitäts-Coaches* zu *Qualitäts-Trainern* ausbilden. Im Rahmen dieser Ausbildung werden verschiedene Maßnahmen und Techniken zur Qualitätsmessung vermittelt. Dazu gehören beispielsweise der „Mystery Check“ und Befragungen der Beteiligten, d. h. Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte.

Stufe III: Die dritte Stufe können Organisationen oder Unternehmen erreichen, die zusätzlich zur Teilnahme an *ServiceQualität Deutschland* auch noch ein anderes systematisches Qualitätsmanagement umsetzen und über eine entsprechende Zertifizierung verfügen. Zu diesen Systemen gehören auch vorgestellte Beispiele wie die Norm *DIN EN ISO 9001:2008* oder *EFQM*. Die Kooperationsgemeinschaft arbeitet jedoch bereits an einem eigenen System für die dritte Stufe, welches auf den anderen beiden Stufen aufbaut.⁹⁸

Zusätzlich zu den drei Stufen gibt es noch die Initiative *Q-Stadt*. Dabei handelt es sich um ein Angebot von Workshops und Informationsveranstaltungen zur „Erarbeitung einer gemeinsamen Serviceverpflichtung aller beteiligten Betriebe“. Grundvoraussetzung dafür ist die Teilnahme von 15 bis 100 Betrieben aus einer Stadt, die nach einer der drei genannten Stufen zertifiziert sind, sowie die Teilnahme von mindestens einem städtischen Betrieb.⁹⁹

Aktuell gibt es in Deutschland 3229 zertifizierte Betriebe nach Stufe I, 172 nach Stufe II und 15 nach Stufe III. Insgesamt gibt es 16606 *Qualitäts-Coaches* und 1112 *Qualitäts-Trainer*.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl.: ServiceQualität Deutschland. In: Wikipedia, 05.02.2011. (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

⁹⁸ Vgl.: Q-Inhalte. Q-Deutschland Homepage, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

⁹⁹ Vgl.: Q-Stadt. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/inhalte0.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

¹⁰⁰ Vgl.: Q-Statistik. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/Public/Statistics.aspx>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

4. Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Seit annähernd 20 Jahren beschäftigt man sich im Bibliothekswesen zunehmend mit dem Thema Qualitätsmanagement.¹⁰¹ Die zuvor beschriebenen Konzepte sind dabei nur die wichtigsten Beispiele neben einer Vielzahl von Möglichkeiten für die Messung, Sicherung und Verbesserung von Qualität. Inzwischen wurde die Thematik immer wieder in Fachzeitschriften auf Fachtagungen und in wissenschaftlichen Arbeiten aufgegriffen und neben vielen „positiven Einzelbeispielen“¹⁰² sind deutschlandweit Entwicklungen auf diesem Gebiet zu verzeichnen. Man kann sagen das Thema Qualitätsmanagement ist in das Bewusstsein der Bibliotheken gerückt und findet von dort aus auch immer mehr den Weg in die bibliothekarische Praxis.¹⁰³

Dabei stellt sich die Frage, warum hat diese Entwicklung eine so lange Zeit in Anspruch genommen? Welche Hindernisse stehen dem Qualitätsmanagement im Weg und warum ist keine einheitliche Umsetzung möglich? Weiterhin stellt sich die Frage welche Erwartungen haben Bibliotheken an ein Qualitätsmanagement und welche Befürchtungen sind damit verbunden?

Zunächst erwarten Bibliotheken durch eine systematische Ausrichtung auf den Kunden, eine positive Außenwirkung zu erzielen. Qualitätsmanagement soll als Marketinginstrument zum einen für ein besseres Image und zum anderen für eine nachhaltige Existenzsicherung sorgen. Mit der Entwicklung eines Prozessmanagements zur Identifizierung und Steuerung der Geschäftsprozesse will man Transparenz erzeugen, Stärken und Schwächen identifizieren und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang bringen. Im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Entwicklung sollen dafür verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung eingeführt und eine „Null-Fehler-Kultur“ entwickelt werden. Den Beteiligten innerhalb der Bibliotheken soll Qualitätsmanagement als „Wegweiser“ dienen aber auch als Instrument zur Weiterentwicklung der Organisation.

¹⁰¹ Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 204

¹⁰² Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. BuB 57 (2005), 06, S. 451

¹⁰³ Vgl.: Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): Gut ist uns nie gut genug! - Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Wiesbaden. Dinges & Frick. 2010, S. 14f.

Kritische Stimmen befürchten hingegen, dass die inhaltliche Arbeit in den Hintergrund rückt und Aufgaben wie die Dokumentation immer mehr Aufmerksamkeit beanspruchen bis hin zu einer Dokumentenverwaltung. Andere halten die möglichen Modelle für zu komplex und praxisfern oder befürchten, dass durch die Einhaltung von Qualitätsstandards und die Ausrichtung auf eine Zertifizierung, die Gesamtstrategie zu kurz kommt. Letztlich fehlt vielen Bibliotheken die Sicherheit zu wissen, ob mit Qualitätsmanagement die erhofften Ziele erreicht werden können. Es gibt keine Garantie dafür, dass eine positive Wirkung auf den Bibliotheksbetrieb und die Beteiligten einsetzt und ebenso wenig für eine Existenzabsicherung oder die nachhaltige Anerkennung von Träger und Öffentlichkeit.¹⁰⁴

Sowohl die Erwartungen als auch die Befürchtungen hinsichtlich des Qualitätsmanagements sind begründet. Vieles hängt von der richtigen Auswahl und Umsetzung eines Qualitätsmodells ab. Bibliotheken müssen die Risiken und Möglichkeiten gegeneinander abwägen, sich eingehend mit der Thematik befassen und daraufhin entscheiden ob und in welcher Weise man Qualitätsmanagement als Managementkonzept implementieren will. Dieser Prozess kann sehr viel Zeit- und Arbeitsaufwand bedeuten. Ein Beispiel dafür bietet die Stadtbibliothek Frechen. Dort hat man sich seit 2007 mit der Möglichkeit einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 beschäftigt, um sich dem *Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln*, in Nordrhein-Westfalen anzuschließen. Im Ergebnis wurde dort viel positiver Nutzen aus der Verwendung von Qualitätswerkzeugen gewonnen, „das Erreichen einer Zertifizierung ist“ jedoch „nicht mehr das oberste Ziel“.¹⁰⁵

Ein anderer maßgeblicher Grund für die langsam voranschreitende Entwicklung ist die Schwierigkeit, dass in Deutschland keine einheitliche Entwicklung beispielsweise über die Definition von Standards möglich ist. Einer einheitlichen Definition und Verbreitung von Standards für Qualitätsmanagement oder eine bestimmte Methode steht zunächst die föderale Struktur der Bundesrepublik entgegen. Wie auch in anderen Bereichen der bibliothekarischen Arbeit stellt die Kulturautonomie, d. h. die Verteilung von Zuständigkeiten auf Bund, Länder

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Vgl.: Held, Laura; Schleiwiess, Gerald; Sommerstange, Marcus: Qualitätsnormen in Bibliotheken – Ein Vergleich. Projektbericht, MALIS. Köln 2010, S. 27

und Kommunen ein starkes Hindernis dar. Hinzu kommt, dass auf allen drei Ebenen eine gesetzliche Regelung fehlt.¹⁰⁶ Um eine einheitliche Qualitätsentwicklung zu erreichen, wäre es nötig in Bibliotheksgesetzen einen einheitlichen Maßstab zu definieren oder eine überinstitutionelle Einrichtung zu schaffen, die der von Petra Klug und Albert Bilo beschriebenen „BibliotheksEntwicklungs-Agentur“ entspricht. Ebenfalls wichtige Beiträge würden Bibliotheksstandards oder ein einheitlicher Entwicklungsplan leisten.¹⁰⁷

Wie auch immer künftige Entwicklungen in diesem Bereich gestaltet sein werden, die Bibliotheken müssen durch ihre Arbeit einen aktiven Beitrag dazu leisten.

Wie Cornelia Vonhof von der *Hochschule der Medien (HdM)* in Stuttgart festgestellt hat, wird in vielen Bibliotheken bereits Qualitätsmanagement in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt. Man kann zwar nicht von einer flächendeckenden Verbreitung sprechen, aber dennoch gibt es sowohl in wissenschaftlichen als auch in öffentlichen Bibliotheken entsprechende Aktivitäten.¹⁰⁸

Allgemein ist die Verbreitung von Qualitätsmanagement in der Praxis öffentlicher Bibliotheken weiter vorangeschritten als in wissenschaftlichen Bibliotheken. Im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken muss sicherlich auch zwischen Universitäts-, Fachhochschul- und Spezialbibliotheken differenziert werden. Die Entwicklungen im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken soll jedoch mit Ausnahme einiger Praxisbeispiele hier nicht weiter thematisiert werden.

Eines dieser Praxisbeispiele kommt aus dem Bereich der Spezialbibliotheken. Es handelt sich um das QM-Modell der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). Ein Verfahren mit 83 Standards, angelehnt an internationale Normen und abgestimmt auf die Anforderungen von Kunst- und Museumsbibliotheken, welches seit 2007 von der Arbeitsgemeinschaft angeboten wird.¹⁰⁹ Die Kunst- und Museumsbibliotheken bilden dabei keinen Verbund,

¹⁰⁶ Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement. 2006, S. 201

¹⁰⁷ Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. 2005, S. 452

¹⁰⁸ Vgl.: Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. 2010, S. 14

¹⁰⁹ Vgl.: Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken: Website der Fachgruppe Qualitätsmanagement. <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html> (zuletzt geprüft, 24.08.2011)

sondern nutzen lediglich die überregionale Verbindung durch die Arbeitsgemeinschaft als Interessenvertretung und zur Verbesserung der Kooperation. Andere Beispiele einzelner Bibliotheken finden sich in der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bonn und in der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung hat im Rahmen eines Projekts in den Jahren 2005 und 2006 das *EFQM-Modell* eingeführt.¹¹⁰ Die UB der Technischen Universität München ist seit 2007 nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert.¹¹¹

Im Folgenden soll nun die Situation und Entwicklung im Bereich der öffentlichen Bibliotheken weiter betrachtet werden.

4.1 Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken Übersicht

Zunächst soll die Gruppe der öffentlichen Bibliotheken näher definiert werden. Dazu gehören Büchereien, Schulbibliotheken, Gemeinde-, Kreis- und Stadtbibliotheken. Ihre Träger sind im Allgemeinen Gemeinden, Kommunen, Landkreise, Kirchen und Vereine.¹¹² Im Kontext der Verwaltungsreform wurden bereits einige Entwicklungen und Verfahren beschrieben, wie z. B. Leistungsmessung, Betriebsvergleiche und Produktdefinition, die für öffentliche Bibliotheken einen guten Nährboden und einen ersten Schritt in Richtung Qualitätsmanagement darstellen (s. Kap. 2). Auch die genannten Probleme, wie geringer werdende finanzielle Ressourcen bei wachsenden Anforderungen, sind heute noch nach wie vor aktuell.¹¹³ Zu den Anforderungen gehören die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden aber auch der „Wandel im Medienmarkt“ und die neuen, ständig wachsenden Herausforderungen im Bereich des Internets.¹¹⁴

Darüber hinaus gibt es für die Gruppe der öffentlichen Bibliotheken verschiedene Aspekte, die eine Einführung von Qualitätsmanagement oder die Entwicklung von Standards schwierig gestalten. Im Bereich der öffentlichen Bibliotheken findet man z. B. starke Abweichungen bei der Größe und Ausstattung der

¹¹⁰ Vgl.: Held, L.; Schleiwies, G.; Sommerstange, M.: Qualitätsnormen in Bibliotheken. 2010, S. 34 ff.

¹¹¹ Vgl.: Becker, Carolin: Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. In: Umlauf, Konrad (Hrsg.): Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft Heft 295, online verfügbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295/PDF/295.pdf>, (zuletzt geprüft am 25.08.2011)

¹¹² Vgl.: Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen. 7. Neu bearb. Aufl. München: Saur 2000, S. 22 ff.

¹¹³ Vgl.: Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. 3/6.1 S. 2

¹¹⁴ Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. BuB 57 (2005), 06, S. 449

Einrichtungen vor. Dies beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen, so kann eine kleine Gemeindebibliothek mit nur ein bis zwei hauptamtlichen Kräften, beispielsweise nicht die gleichen Kriterien erfüllen, wie es bei einer Mittel- oder Großstadtbibliothek der Fall ist. Durch die Kulturautonomie der Länder und das Fehlen rechtlicher Grundlagen sind die öffentlichen Bibliotheken zudem eine freiwillige Aufgabe ihrer Träger.¹¹⁵ Sie müssen die Notwendigkeit ihrer Existenz und den Wert des von ihnen geleisteten Beitrags nachweisen. Dies erfordert eine positive Außendarstellung, die „Darstellung ihrer Leistungsfähigkeit „ und den Nachweis von Effektivität und Effizienz.

Qualitätsmanagement kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es als wichtiges Element der Betriebsführung angesehen und umgesetzt wird.

Um Qualitätsmanagement erfolgreich umzusetzen, ist vor allem wichtig, dass alle Elemente im Verhältnis zueinander beachtet werden und dass die Interaktion aller beteiligten Gruppen miteinander ausgewogen ist. Mit Elementen sind „Kundenperspektive, Image, Qualität, Leistung und Wirtschaftlichkeit“ gemeint.

¹¹⁶ Zu den beteiligten Gruppen zählen die Kunden, die Mitarbeiter und die Subventionsgeber (Träger). Um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, müssen die Mitarbeiter motiviert sein. In einem funktionierenden QM-System werden die Bedürfnisse des Kunden hinterfragt und nicht vorausgesetzt. Die Mitarbeiter müssen in alle Prozesse einbezogen werden und vom Konzept überzeugt sein. Zwar muss die Leitung dabei ihre Vorbildfunktion erfüllen, die erfolgreiche Umsetzung kann jedoch nur gelingen, wenn das System von allen Mitarbeitern gelebt wird. In der Praxis wird nur selten davon berichtet, dass die Einführung von Qualitätsmanagement aktiv durch den Träger einer Bibliothek gefördert wird. Für den Erfolg eines QM-Systems in der Bibliothek ist eine aktive Beteiligung, im Sinne eines Eingreifens des Trägers, auch nicht unbedingt notwendig. Die Träger müssen die Qualitätsbemühungen jedoch akzeptieren und darüber hinaus muss die Bibliothek, für eine erfolgreiche Umsetzung, über genug Freiraum im Bereich des Managements verfügen.¹¹⁷

Wie Frau Vonhof von der *HdM* feststellt, kommen in öffentlichen Bibliotheken häufiger einzelne Managementinstrumente als komplexe QM-Modelle zum Ein-

¹¹⁵ Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement. In: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 201

¹¹⁶ Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. BuB 57 (2005), 06, S. 448 f.

¹¹⁷ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 39 f.

satz. Die Implementierung solcher Einzelinstrumente hat ebenfalls die Verbesserung der Qualität zum Ziel. Ein solches Vorgehen bringt jedoch Vor- und Nachteile mit sich. Ein Vorteil ist beispielsweise der geringere Aufwand, da die erforderlichen Maßnahmen zur Implementierung eines einzelnen Management-instruments überschaubar und in der Regel kostengünstig sind. Es kann aber auch zu „Doppelarbeit“ führen oder andere Arbeitsabläufe stören.

Vor allem fehlt dabei jedoch ein Gesamtkonzept, dass auch nach außen dargestellt wird ebenso wie eine übergeordnete Zielsetzung.

Insgesamt entwickelt sich der Trend dessen, was momentan in deutschen Bibliotheken eingesetzt und erprobt wird, mehr in Richtung der komplexen Systeme.¹¹⁸

Wie bereits erwähnt, sind die eingesetzten Methoden und Modelle vielfältig. Es kommen Vergleichsmodelle nach dem Prinzip des Benchmarking zum Einsatz die auf statistischen Daten basieren wie die DBS oder der BIX - Bibliotheksindex. Weiterhin werden auch Bewertungsmethoden wie z. B. das „Mystery Shopping“ oder das „Balanced Scorecard“ Verfahren angewendet.¹¹⁹ Teilweise sind diese Verfahren auch in ein komplexes QM-System integriert, dies ist unter anderem beim Modell *ServiceQualität Deutschland* der Fall. Weiterhin werden auch universelle Systeme wie das *EFQM-Modell* und Qualitätsmanagement nach der *ISO 9000* Normenreihe angewendet. Darüber hinaus gibt es auch Projekte in denen Bibliotheken ein eigenes, für den bibliothekarischen Fachbereich angepasstes Modell entwickeln. Durch eine solche Spezialisierung heben sich diese Modelle deutlich von den universellen Systemen ab.

Zu den hier genannten Verfahren und Systemen sollen nun im Anschluss verschiedene Beispiele aus der Praxis genannt werden.

¹¹⁸ Vgl.: Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. 2010, S. 17

¹¹⁹ Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. BuB 57 (2005), 06, S. 449

4.2 Qualitätsmanagement-Aktivitäten öffentlicher Bibliotheken in Deutschland

Bei der Betrachtung von Qualitätsmanagement-Aktivitäten in öffentlichen Bibliotheken gibt es viele interessante Beispiele, die nicht alle im Einzelnen hier genannt werden können. Dennoch soll anhand herausragender Beispiele gezeigt werden, welche Wege die Bibliotheken gehen, um das Ziel von mehr und besserer Qualität zu erreichen.

Zunächst ist die Zahl der Teilnehmer an etablierten statistischen Verfahren sehr hoch. Für das Jahr 2010 meldeten 8.200 öffentliche Bibliotheken ihre Daten an die *Deutsche Bibliotheksstatistik* (DBS).¹²⁰ Dahingegen nahmen nur 162 öffentliche Bibliotheken am Vergleich des Bibliotheksindex *BIX* teil.¹²¹

Viele Bibliotheken nutzen Bewertungsmethoden wie das „Mystery Shopping“. Diese Methode wurde auch in der Münchener Stadtbibliothek am Gasteig eingesetzt.¹²² In der Folge hat die Bibliothek seit 2004 einen umfassenden Katalog von Qualitätsstandards entwickelt.¹²³

Dieses Beispiel zeigt, dass ein erstes Bestreben der Bibliotheken nicht immer dahin geht, sich in den direkten Vergleich mit Anderen zu begeben. Oft wollen die Einrichtungen sich zunächst selbst mit ihrer eigenen Situation und möglichen Verbesserungspotenzialen auseinandersetzen. Eine Möglichkeit dafür bietet z. B. das dreistufige Modell der *ServiceQualität Deutschland*. Die erste Stufe des Modells beinhaltet zunächst eine Eigenbewertung und die Entwicklung von ersten Maßnahmen zur Verbesserung. Erst in Stufe zwei kommt die externe Bewertung hinzu und in Stufe drei wird dann ein umfassendes Qualitätsmanagement implementiert. Dieses ursprünglich für das Tourismus- und Gaststättengewerbe entwickelte Modell wird seit 2008 in Zusammenarbeit mit

¹²⁰ Vgl.: DBS Homepage – Über die DBS. 04.08.2011, <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/aktuell/>, (zuletzt geprüft, 05.09.2011)

¹²¹ Vgl.: BIX-Der Bibliotheksindex. HBZ-NRW. Homepage, 04.08.2011, <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/bix/>, (zuletzt geprüft, 12.09.2011)

¹²² Vgl.: Häuslbauer, Petra: Leinen Los! – Kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität in der Münchener Stadtbibliothek am Gasteig. In: Gut ist uns nie gut genug!, B.I.T.online – Innovativ Bd. 30, Hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vonhof. Wiesbaden 2010, S. 139 ff.

¹²³ Vgl.: Becker, Tom: Die Qualitätsstandards der münchener Stadtbibliothek am Gasteig. In: : Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.1 S. 52 ff.

dem *DBV*, erfolgreich für öffentliche Bibliotheken in Sachsen-Anhalt umgesetzt.¹²⁴

Schon zu Beginn der 1990er Jahre haben öffentliche Bibliotheken sich dem Thema Qualitätsmanagement genähert, indem sie sich mit ganzheitlichen Verfahren eines *Total Quality Managements* beschäftigten. Dies geschah zum Teil aus eigenem Antrieb, wie z. B. in der Stadtbibliothek Gütersloh.¹²⁵ An anderer Stelle diente die Bibliothek als Piloteinrichtung für ein vom Träger eingeführtes Projekt, wie beispielsweise in Saarbrücken.¹²⁶

Erste Projekte, deren Erfolg mit einem Zertifikat bestätigt wurde, verfolgten die Implementierung eines Qualitätsmanagements nach der ISO-Norm 9001. Als erste öffentliche Bibliothek in Deutschland wurde im Jahr 2001 die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar nach der *DIN EN ISO 9001:2000* zertifiziert.

In der Stadtbibliothek Freiberg a. N. (ca. 37.000 Medieneinheiten auf ca. 500 m²)¹²⁷ gab es bereits im Vorfeld ein strategisches Management und ein Marketingkonzept. Auch eine Strukturierung der Arbeitsprozesse war bereits vorhanden, jedoch nur teilweise schriftlich dokumentiert. Zudem fehlte noch eine klare Zuteilung von Verantwortungsbereichen. Um auf dieser Basis eine weitere Entwicklung voranzutreiben, hat man zunächst die Qualitätsansprüche aller Beteiligten ermittelt, um darüber den Qualitätsbegriff für die eigene Institution zu definieren. Man wog daraufhin verschiedene Argumente ab und entschied sich dafür, die Erfüllung der Qualitätsansprüche „durch ein organisiertes Qualitätsmanagement“ zu verfolgen. Für die Umsetzung wählte man dann ein übergreifendes Qualitätsmanagement-System nach der Norm *ISO 9001*.

Die Vorteile einer verbesserten Steuerung, von mehr Transparenz für Ziele, Prozesse und Ergebnisse, ein effektiverer Ressourceneinsatz und eine Verbesserung des Ansehens in der Kommune (Imagegewinn) hatten die Leitung sowie die Mitarbeiterinnen vom Projekt überzeugt.

Neben dem bestehenden Marketingkonzept und Zielsetzungen beinhaltet das System, seit der Umsetzung der *DIN EN ISO 9001* ein QM-Handbuch, die Be-

¹²⁴ Vgl.: Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Homepage. <http://www.qualitaet-bibliotheken.de/texte/seite.php?id=10098>, (zuletzt geprüft, 12.09.2011)

¹²⁵ Vgl.: Klaassen, Wiersma: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken, S. 91 ff.

¹²⁶ Vgl.: Prawitt, Leo: Erfahrungen mit TQM in Saarbrücken. In: Qualität und Leistun – Bibliotheken auf dem Prüfstand. DBI-Materialien; 150. Berlin 1996, S. 88 ff.

¹²⁷ Vgl.: Stadtbibliothek Freiberg am Neckar – Homepage. 2010, http://www.freiberg.bib-bw.de/wir_ueber_uns.htm, (zuletzt geprüft, 15.09.2011)

schreibungen der Prozesse und Verantwortlichkeiten sowie Prozessbeschreibungen für die Produktneuentwicklung.



Abbildung 4: Das QM-System der StB Freiberg a. N.¹²⁸

Schwierigkeiten bei der Einführung des QM-Systems entstanden bei der Umsetzung des Normtextes sowie durch den beträchtlichen Zeit- und Kostenaufwand. Zusätzlich stellte auch hier die Motivation aller Mitarbeiter eine anspruchsvolle wie wichtige Aufgabe dar. Als entscheidende Vorteile einer Zertifizierung werden in Freiberg der „Imagefaktor“ gegenüber den Beteiligten (Kunden, Träger, Sponsoren) und die Offenlegung von Stärken und Schwächen in Folge der Prüfung durch eine „unabhängige Instanz“ genannt.

Obwohl die Leiterin, Frau Wehr, die Entscheidung für ein Qualitätsmanagement-System als einen „mutigen Schritt“ bezeichnet, kommt sie in einem Fazit zu dem Schluss, dass Qualitätsmanagement auch nach Abwägen aller Vor- und Nachteile „auf jeden Fall sinnvoll“ ist.¹²⁹

Als zweite öffentliche Bibliothek in Deutschland nach der Stadtbibliothek Freiberg a. N., hat im Jahr 2002 die Stadtbücherei Walldorf (Baden) das Zertifikat

¹²⁸ Vgl.: Wehr, Andrea: 2007

¹²⁹ Vgl.: Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. 31.11.2007, Online verfügbar unter http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf, (zuletzt geprüft, 16.09.2011)

nach *DIN EN ISO 9001:2000* erhalten.¹³⁰ Zudem hat sich im Jahr 2006 in Nordrhein-Westfalen ein Verbund von sechs Bibliotheken gemeinsam nach *DIN EN ISO 9001:2000* zertifizieren lassen.

Eine weitere Form des Qualitätsmanagements, die hier noch wenig Erwähnung gefunden hat, sind eigens für den bibliothekarischen Fachbereich entwickelte Systeme, sogenannte Branchenmodelle. Diese Konzepte sind in Aufbau und Struktur teilweise an universelle Systeme wie die *ISO 9001* oder das *EFQM-Modell* angelehnt, inhaltlich jedoch durch selbst entwickelte Standards auf die Ansprüche des Fachbereichs abgestimmt. Ein erstes Beispiel für ein solches Konzept ist 2004 in der Provinz Bozen in Südtirol entstanden.¹³¹ Man hat dort eine Steuerungsgruppe gebildet, unter anderem mit Vertretern des *Amtes für Bibliotheken und Lesen* und des *Bibliotheksverbands Südtirol*. Zusätzlich konnten sich im Projektverlauf die Bibliothekarinnen und Bibliothekare der öffentlichen Bibliotheken mit ihrer Meinung und eigenen Vorschlägen einbringen. Weitere Unterstützung erfolgte zudem durch zwei externe Berater.¹³² Im Ergebnis wurden dann einige Standards für öffentliche Bibliotheken in Form eines Kriterienkatalogs entwickelt. Die Erfüllung dieser Kriterien wird durch ein Punktesystem bewertet, z. T. setzen die Kriterien auch bestimmte Prozesse voraus. Die Überprüfung und Punktvergabe erfolgt über ein Audit, in dessen Folge dann ein Zertifikat für drei Jahre verliehen wird. Die Bibliothekare lassen sich dabei selbst zu Auditoren schulen und prüfen ihre Einrichtungen gegenseitig.¹³³ Inzwischen wurden sieben Kataloge mit Standards entwickelt. Es gibt je einen Katalog für ehrenamtliche und hauptamtliche Bibliotheken sowie für ehrenamtliche und hauptamtliche Bibliothekssysteme mit Zweigstellen. Einen weiteren Katalog gibt es für Mittelpunktbibliotheken sowie je einen Katalog mit Standards des *Amtes für Bibliotheken und Lesen* und des *Südtiroler Bibliotheksverbandes*. Weiterhin

¹³⁰ Vgl.: Odenkirchen-Büchner, Renate: Verstetigung von Leistung und Qualität. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden). In: BuB 55 (2003), 4, S. 246 - 248

¹³¹ Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement. In: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 203

¹³² Vgl.: Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen Homepage. 2011, <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaet-in-bibliotheken.asp>, (zuletzt geprüft, 17.09.2011)

¹³³ Vgl.: FAQ - Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen Homepage. 2011, <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Fragen-und-Antworten.asp>, (zuletzt geprüft, 17.09.2011)

hat man damit begonnen angepasste Standards für Schulbibliotheken zu entwickeln.¹³⁴

Nach dem Vorbild dieses Modells ist seit 2007 in Niedersachsen ein Projekt mit dem Titel *Bibliothek mit Qualität und Siegel* entstanden. 22 Bibliotheken haben dort seit 2009 ein Zertifikat erhalten.

Ebenfalls seit 2007 wird im Regierungsbezirk Stuttgart am Projekt *Ausgezeichnete Bibliothek* gearbeitet,¹³⁵ bei dem man bewusst auf die Verwendung eines Branchenmodells mit selbst entwickelten QM-Standards verzichtet hat. Ausgangspunkt dafür war die Überlegung, nach Prof. Vonhof von der HdM Stuttgart, dass ein Modell welches von Bibliotheken für Bibliotheken entwickelt wird, besonders auf politischer Ebene nicht die gewünschte Wirkung erzielt.¹³⁶

Infolgedessen wurden die Modelle *EFQM* und *CAF* als Grundlage für das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ ausgewählt. Dadurch, dass diese Modelle in der Industrie und in öffentlichen Verwaltungen zum Einsatz kommen, soll signalisiert werden, dass die „grundlegenden Potenziale“ von Bibliotheken sich nicht von denen, in den genannten Bereichen unterscheiden. Somit soll auch eine entsprechende Wirkung auf politischer Ebene besser gewährleistet sein.¹³⁷

In der Praxis führen die Bibliotheken, wie in den Ausgangsmodellen zugrunde gelegt ist, eine Selbstbewertung anhand von Befähiger- und Ergebniskriterien durch. Diese sind in weitere Unterkriterien und Indikatoren untergliedert und werden anhand eines Punktesystems bewertet. Durch die Wechselwirkung von Befähigerkriterien und Ergebniskriterien entsteht dann ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung (s. Kap. 3). Die Bewertung wird anhand der Modellvorgaben von den Teilnehmerbibliotheken selbst durchgeführt.

Über die Selbstbewertung hinaus wird zudem die Möglichkeit einer Zertifizierung angeboten. Dabei werden die Methoden des Bewertungsverfahrens übernommen und in einem externen Audit eingesetzt. Die vorgenommene Selbst-

¹³⁴ Vgl.: Qualität in Schulbibliotheken. Autonome Provinz Bozen Homepage. 2011, <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/2475.asp>, (zuletzt geprüft, 17.09.2011)

¹³⁵ Vgl.: Ausgezeichnete Bibliothek – Ein Zertifikat für Bibliotheken. Homepage, HdM 2011. http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb.html, (zuletzt geprüft, 19.09.2011)

¹³⁶ Vgl.: Vonhof, Cornelia: Ausgezeichnete Bibliothek! – Qualitätsmanagement: HdM Stuttgart verleiht Zertifikat. In: BuB 60 (2008) 7-8, S. 530

¹³⁷ Vgl.: Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Gut ist uns nie gut genug!, B.I.T.online – Innovativ Bd. 30, Hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vonhof. Wiesbaden 2010, S. 21 f.

bewertung wird dann anhand von Belegen überprüft. Bei erfolgreicher Überprüfung wird das Zertifikat „Ausgezeichnete Bibliothek“ für drei Jahre verliehen.¹³⁸ Partner des Projektes sind „das Forschungsinstitut *Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung (BEO)* an der Hochschule der Medien und die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen beim Regierungspräsidium Stuttgart“. Das Forschungsinstitut BEO übernimmt dabei die konzeptionelle Entwicklung des Projekts, die Auditierung und die Zertifizierung der Bibliotheken. Die Fachstelle übernimmt die Projektkoordination zwischen Hochschule und Bibliotheken.¹³⁹

An dem Projekt haben zunächst sieben „Pilotbibliotheken“ teilgenommen. Davon sind 2011 drei Bibliotheken zertifiziert worden, die Mediathek Neckarsulm, die Stadtbücherei in der MAG Geislingen an der Steige und die Stadtbücherei Öhringen. Eine weitere Projektgruppe hat im Frühjahr 2010 mit der Projekteinführung begonnen.¹⁴⁰

5. Modelle in der Praxis – Vorstellung und Untersuchung

Im Folgenden werden drei verschiedene Modelle aus der Praxis vorgestellt. Die Vorstellung beinhaltet jeweils eine Beschreibung der Entstehung, Organisation und praktischen Umsetzung der einzelnen Modelle. Anschließend folgt eine tabellarische Gegenüberstellung verschiedener Aspekte der vorgestellten Praxismodelle.

Bei den Beispielen für diese Untersuchung handelt es sich um Modelle aus drei Bundesländern, die in größerem Maßstab umgesetzt wurden.

Vorgestellt wird das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ in Niedersachsen, der QM-Verbund öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Köln und Düsseldorf in Nordrhein-Westfalen und das DBV-Projekt „QM-Verbund öffentlicher Bibliotheken in Sachsen-Anhalt“.

Neben Informationen aus Faktenmaterial und Publikationen wird die Darstellung der Projekte durch die Ergebnisse einer Reihe von Befragungen ergänzt. Der dafür entworfene Interview-Leitfaden kam bei den einzelnen Projekten jeweils in

¹³⁸ Vgl.: Vonhof, C.: Gut ist uns nicht gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. 2010, S. 23 ff.

¹³⁹ Vgl.: Ausgezeichnete Bibliothek – Ein Zertifikat für Bibliotheken. Homepage, HdM 2011.

http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb.html, (zuletzt geprüft, 19.09.2011)

¹⁴⁰ Ebd.

modifizierter Form zur Anwendung (siehe Anhang). Befragt wurden die zuständigen Koordinierungsstellen und eine Auswahl von Teilnehmerbibliotheken. Die meisten Gespräche lieferten, über die Fragen des Leitfadens hinaus, interessante Aspekte aus der Praxis. Ausführliche Zusammenfassungen der Interviewergebnisse sind daher im Anhang zu finden.

Von den 22 Teilnehmerbibliotheken in Niedersachsen wurde eine Auswahl von sechs Bibliotheken angeschrieben sowie die Büchereizentrale und der externe Berater Herr Motzko. In Nordrhein-Westfalen gibt es fünf Teilnehmerbibliotheken. Zu allen diesen Bibliotheken wurde Verbindung aufgenommen, ebenso wie zu Frau Petra Büning von der Bezirksregierung Düsseldorf. In Sachsen-Anhalt gibt es 20 Teilnehmerbibliotheken. Neben dem zuständigen Projektbüro wurden vier dieser Bibliotheken kontaktiert.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit gab es aus Niedersachsen vier Rückmeldungen. Es wurden drei telefonische Befragungen durchgeführt, eine Rückmeldung erfolgte schriftlich. In Nordrhein-Westfalen erfolgten Rückmeldungen von allen Teilnehmern. Daraufhin fanden drei Gespräche vor Ort statt. Zudem gab es zwei telefonische Befragungen. Aus Sachsen-Anhalt ist bis zu diesem Zeitpunkt keine Rückmeldung eingegangen.

5.1 Niedersachsen (Bibliothek mit Qualität und Siegel)

Im Jahr 2008 wurde von der kommunalen Büchereizentrale Niedersachsen zusammen mit der niedersächsischen Landesregierung das „Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel*“¹⁴¹ initiiert. Das Verfahren wurde infolge eines Projektes aus dem Jahr 2007 entwickelt. Als zentrale Bibliotheksfach- und Beratungsstelle des Landes Niedersachsen hatte die Büchereizentrale in Lüneburg die hauptamtlichen Bibliotheken des Landes zum Projekt „Profilbildung in der Kommune“ eingeladen. In Zusammenarbeit mit dem Sozialwissenschaftler Meinhard Motzko, sollten die Teilnehmer ihre Arbeitsziele definieren oder überprüfen und ggf. ändern um ein zielgerichtetes und zukunftsfähiges Bibliothekskonzept entwickeln.

¹⁴¹ Vgl.: *Bibliothek mit Qualität und Siegel: Das Zertifizierungsprogramm mit Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen*. Hrsg. Büchereizentrale Niedersachsen. Lüneburg, 2010, S. 3

Da vielen Bibliotheken die sozio-ökonomische Struktur und deren Entwicklung zumeist nicht in ausreichendem Maße bekannt ist, sollten als Grundlage fundierte, ortsbezogene, demografische Erkenntnisse dienen.¹⁴²

Ausgangsbasis für das, auf mehrere Monate angelegte Projekt, war zunächst ein sechstägiger Workshop in der Büchereizentrale. Darauf folgten einige „Hausarbeiten“ und in diesem Zusammenhang auch Diskussionen mit Mitarbeitern und Trägern. Als Ergänzung für die Erarbeitungsphase nach dem ersten Workshop wurde ein Email-Forum eingerichtet. Dort konnten die Bibliothekare ihre Arbeitsergebnisse einstellen und sich so gegenseitig austauschen. Zusätzlich wurden die Konzepte von Herrn Motzko mit Änderungsvorschlägen und Querverweisen versehen.

An den beiden ersten Workshoptagen wurde jedoch zunächst mit der Vermittlung bibliotheksrelevanter Grundlagen zur soziologischen Forschung begonnen (Bsp.: Sinus-Milieu-Studien). Im nächsten Arbeitsschritt wurde dann anhand verschiedener Quellen das sozio-ökonomische Umfeld der einzelnen Bibliotheken ermittelt. Zu diesen Quellen zählte beispielsweise das Statistische Landesamt, die jeweilige Gemeindeverwaltung oder das Bertelsmann-Portal „wegweiserdemographie.de“.¹⁴³ Die Ergebnisse zeigten, dass es kaum Bibliotheken gab, deren Arbeitsziele völlig an den ermittelten soziologischen Erkenntnissen vorbei gingen. Bei vielen Bibliotheken sahen die potenziellen Nutzergruppen jedoch anders aus als erwartet. An manchen Orten erklärte sich durch die gewonnenen Erkenntnisse sogar der Wegfall ganzer Benutzergruppen und damit auch die Erfolglosigkeit entsprechender Angebote. Es waren viele kleinere Anpassungen nötig, man musste versuchen das Bibliotheksangebot für bestimmte Nutzergruppen attraktiver zu gestalten, Öffnungszeiten anpassen oder auch die Möglichkeit einer Medienrückgabebox anbieten.¹⁴⁴

An dieser Stelle wurde deutlich, dass ohne die Überzeugung und Unterstützung der Mitarbeiter keine Zielverfolgung möglich sein würde. Im nächsten Arbeitsschritt diskutierten somit die Bibliotheksleiter, die ermittelten Ziele, intern mit ihren Mitarbeitern um dort eine Akzeptanz zu erreichen. Erst danach wurde das

¹⁴² Vgl.: Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive. „Bibliotheksprofile in der Kommune“ in Niedersachsen/ Demografische Analysen. In: BuB 59 (2007) 7/8, S. 538

¹⁴³ Ebd.

¹⁴⁴ Vgl.: Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive, S. 539

Konzept dem Träger unterbreitet. Dabei benannten die Bibliotheken zum einen detailliert die zur Aufgabenerfüllung benötigten Personal- und Finanzressourcen. Zudem benannten sie auch „detailliert die bildungs-, kultur- oder sozialpolitischen Problemlagen, auf die mit ihrer Arbeit geantwortet wird [...]“.¹⁴⁵ Zu diesen Problemlagen gehörten unter anderem die Verschlechterung der Lesekompetenz, mangelnde Medien- und Recherchekompetenz, mangelnde Mobilität und sinkendes Einkommen im Alter oder die Probleme einer zweigeteilten Informationsgesellschaft.

Spätestens, wenn es um die langfristige Sicherung oder Erweiterung vorhandener Ressourcen ging, erreichten die Verhandlungen mit den Trägern einen schwierigen Punkt. In anderen Bereichen waren die Konzepte jedoch sehr hilfreich. So beispielsweise „für die Produktdefinition in Rahmen der Doppik-Einführung“ oder auch bei Zieldefinitionen für den Bereich der TVöD-Leistungsentgelte.¹⁴⁶

Auch wenn am Ende der Projektphase nicht alle Zieldefinitionen akzeptiert wurden, konnten einige Bibliotheken damit für Aufsehen sorgen und erlangten in der Folge ein besseres Ansehen bei ihrem Träger.¹⁴⁷

Im Anschluss an dieses Projekt plante man für das Jahr 2008 ein erneutes Treffen mit dem Ziel die Umsetzung in der Praxis zu besprechen. Darüber hinaus wandten sich die Teilnehmer gemeinsam an die Büchereizentrale, mit der Bitte, „das Arbeitsprogramm für andere Bibliotheken des Landes noch einmal zu organisieren und auch finanziell zu ermöglichen.“¹⁴⁸

Man beschäftigte sich folglich in der Büchereizentrale Niedersachsen mit Konzepten für die praktische Umsetzung der ermittelten Arbeitsziele. Zusätzlich wollte man aber auch weiteren Bibliotheken die Möglichkeit geben, von diesem Projekt zu profitieren.

Bei der Ausrichtung auf Nutzergruppen und Nutzerbedürfnisse gelangte man schnell zum Thema Qualitätsmanagement. In der Definition von gemeinsamen Qualitätsstandards sah man, neben dem Aspekt der praktischen Umsetzung

¹⁴⁵ Ebd.

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ Siehe auch: Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive. Das Arbeitsprogramm „Bibliothekprofil in der Kommune“ für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. In: Büchereizentrale aktuell. 2/2007, S. 24 – 26. Online verfügbar unter:

<http://www.praxisinstitut.de/motzko/downloads/pdf/2323.pdf> (zuletzt geprüft, 28.09.2011)

¹⁴⁸ Vgl.: Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive, S. 539

auch eine Möglichkeit, einer unbegrenzten Anzahl weiterer Bibliotheken die Teilnahme zu ermöglichen.

Es wurden mehrere QM-Systeme verglichen, bevor man zu der Entscheidung gelangte bewusst auf die Verwendung eines universellen Qualitätssicherungsverfahrens zu verzichten. Begründungen dafür waren vor allem der hohe Kostenaufwand und zu wenig Relevanz für die bibliothekarische Praxis. Interesse weckten vielmehr Projekte, an denen der Kooperationspartner Meinhard Motzko beteiligt war. Dazu zählen die Qualitätsstandards der *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)* und das Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren der öffentlichen Bibliotheken in der autonomen Provinz Bozen in Südtirol.¹⁴⁹

In weiterer Zusammenarbeit mit Herrn Motzko wurde daraufhin das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel entwickelt“. Für das Projekt wurden folgende übergreifende Ziele formuliert:

- Die „Schaffung eines verbindlichen Orientierungsrahmens für den Qualitätsbegriff und die Entwicklung von Qualitätskriterien für öffentliche Bibliotheken unterschiedlicher Größe und Trägerschaft“.
- Die „Vermittlung von Methoden zur systematischen Qualitätsverbesserung und –kontrolle“.
- Die Optimierung der bibliotheksinternen Arbeitsprozesse und der Leistungen für die Nutzer bzw. Kunden.
- Der Transfer von „Best Practice“-Beispielen im Rahmen der Umsetzung.
- Die Auszeichnung von Bibliotheken, die nachweislich qualitativ arbeiten, mit dem Zertifikat „Bibliothek mit Qualität und Siegel“.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vgl.: Bibliothek mit Qualität und Siegel: Das Zertifizierungsprogramm mit Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Hrsg. Büchereizentrale Niedersachsen. Lüneburg, 2010, S. 3

¹⁵⁰ Vgl.: Generelle Informationen. Bibliothek mit Qualität und Siegel Homepage. http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503&pw=, (zuletzt geprüft, 28.09.2011)

5.1.1 Entwicklung

Bis zum Jahr 2008 erfolgte der Beschluss des Landes Niedersachsen für die Finanzierung des Projekts *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Vor diesem Hintergrund beauftragte das Landesministerium für Wissenschaft und Kultur, die Büchereizentrale Niedersachsen mit der Trägerschaft und Koordination des Projektes. Es wurde eine Facharbeitsgruppe gebildet, die am Vorbild des Südtiroler Modells verschiedene Kriterien entwickelte. Als Ergebnis wurde ein, nach Funktionsstufen differenzierter Katalog, mit 50 Qualitätskriterien zusammengestellt. Auf diese Weise sollte von der kleinen Gemeindebücherei bis hin zur Großstadtbibliothek, allen öffentlichen Bibliotheken die kostenlose Teilnahme ermöglicht werden. Die Teilnahme ist neben Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft, zudem auch Bibliotheken in kirchlicher Trägerschaft möglich.¹⁵¹ Weiterhin wurde eine Lenkungsgruppe aus Vertretern verschiedener Einrichtungen und Verbände gebildet. Die Lenkungsgruppe legte verschiedene Eckpunkte für die Durchführung fest und genehmigte das Projekt am 13.02.2008. Ab 2009 wurden dem entsprechend Fortbildungsveranstaltungen und Workshops von der Büchereizentrale Niedersachsen angeboten. Die Lenkungsgruppe verabschiedete in diesem Jahr die erste Version des Kriterienkatalogs.¹⁵² Zum Ende des Jahres 2009 wurden dann in den ersten Bibliotheken erfolgreiche Zertifizierungsaudits durchgeführt. Die Vergabe der Zertifikate folgte in 2010. Weitere Bibliotheken nahmen am Projekt teil und ließen sich ebenfalls zertifizieren. Im September 2010 wurde der Kriterienkatalog aus der Projektphase zusammen mit dem Leitfaden zu Zertifizierungsprozess und Bewerbungsverfahren, je von einer neuen Version abgelöst. Inzwischen sind 22 öffentliche Bibliotheken mit dem Qualitätssiegel ausgezeichnet worden.¹⁵³ Eine erneute Überarbeitung des Kriterienkatalogs hat ebenfalls stattgefunden. Der bisherige Katalog wurde um eine Version für Fahrbibliotheken und eine Version für

¹⁵¹ Vgl.: Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In: mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 13. Online verfügbar unter http://mb.gbv.de/hefte/2010/pdf/mb_144_2010.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

¹⁵² Vgl.: Qualitätssicherung und Zertifizierung für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Öffentliche Bibliothek mit Qualität und Siegel. In: Büchereizentrale aktuell. Hrsg. Büchereizentrale Niedersachsen, 2/2008, S. 11 f.

¹⁵³ Bibliothek mit Qualität und Siegel: Aktueller Stand. Homepage Büchereizentrale Niedersachsen. http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50507&pw=, (zuletzt geprüft, 29.09.2011)

Bibliothekssysteme mit Zweigstellen ergänzt. Die Prüfung und Freigabe durch die Lenkungsgruppe wird für Anfang 2012 erwartet.¹⁵⁴

5.1.2 Organisation

Das Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel* wird durch verschiedene Beteiligte organisiert. Die gesamte Koordination wird von der Büchereizentrale Niedersachsen übernommen. Sie ist geschäftsführende Stelle und allgemeiner Ansprechpartner. Darüber hinaus organisiert sie, in Zusammenarbeit mit Meinhard Motzko, die Audits, Workshops und andere Treffen der beteiligten Gruppen.¹⁵⁵

Das zentrale Kontrollorgan ist die Lenkungsgruppe, bestehend aus Vertretern verschiedener Institutionen und Verbände. Dazu gehören z. B. Vertreter des Landes Niedersachsen, der Kommunalverbände (Nds. Städte- und Gemeindebund, Nds. Städtetag), des Berufsverbands BIB, des Bibliotheksverbandes DBV und der Büchereizentrale Niedersachsen. Hinzu kommen noch Vertreter verschiedener wissenschaftlicher Bibliotheken und der Landesarbeitsgemeinschaft kirchlicher Bibliotheken in Niedersachsen (LKBN).

Beraten durch die Auditorenkonferenz, entscheidet die Lenkungsgruppe über grundlegende Fragen des Zertifizierungsverfahrens. Sie beschließt zudem Änderungen und die Freigabe der Qualitätskriterien und entscheidet über die Verleihung des Qualitätssiegels.

Die Qualitätskriterien werden von einer Facharbeitsgruppe in Workshops erarbeitet und der Lenkungsgruppe vorgeschlagen. Die Facharbeitsgruppe besteht aus Vertretern verschiedener öffentlicher Bibliotheken in Niedersachsen und der Büchereizentrale Niedersachsen.¹⁵⁶

Um die Erfüllung der Qualitätsmerkmale in den einzelnen Bibliotheken zu prüfen, haben sich einige Bibliothekarinnen und Bibliothekare zu Auditoren schulen lassen. Für die Audits gelten verschiedene Richtlinien. Ein Audit wird beispielsweise immer von zwei Auditoren durchgeführt. Diese dürfen weder ihre eigene Bibliothek noch Bibliotheken in ihrem Stadtgebiet oder Landkreis auditieren.

¹⁵⁴ Siehe Anhang 2: Befragungsprotokolle aus Niedersachsen, S. 98 ff.

¹⁵⁵ Vgl.: Generelle Informationen. Bibliothek mit Qualität und Siegel Homepage. http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503&pw=, (zuletzt geprüft, 28.09.2011)

¹⁵⁶ Ebd.

Beantragt eine Bibliothek die Prüfung durch Auditoren zum Erhalt des Qualitätssiegels, wird in der jeweiligen Einrichtung ein Auditgespräch durchgeführt. Zuvor können die Bibliotheken den Auditoren nachweisrelevante Unterlagen zusenden, andernfalls werden diese vor Ort geprüft. Nach Prüfung der Unterlagen und nach dem Auditgespräch wird ein Auditbericht erstellt, in dem die Erfüllung der einzelnen Kriterien bewertet wird. Anschließend gibt es zu diesem Bericht eine Abschlusss Diskussion. Dabei soll vor allem ein Austausch zwischen Auditor und Bibliotheksleitung stattfinden. Es sollen Verbesserungsvorschläge gemacht und Empfehlungen ausgesprochen werden.¹⁵⁷

Der Auditbericht wird innerhalb von vier Wochen zur rechnerischen Prüfung an die Büchereizentrale Niedersachsen übermittelt. Für die Entscheidung über Zertifizierungen wird von der Lenkungsgruppe stellvertretend ein Zertifizierungsausschuss eingesetzt. Der Zertifizierungsausschuss wird immer für ein Jahr bestellt und besteht aus drei Mitgliedern. Stimmt der Zertifizierungsausschuss den Ergebnissen des Audits zu, stellt die Büchereizentrale ein Zertifikat aus und übermittelt dies zusammen mit dem Auditbericht an die entsprechende Bibliothek. Das Zertifikat hat dann eine Gültigkeit von drei Jahren und erlischt automatisch, sofern es nicht durch ein weiteres Audit erneuert wird.¹⁵⁸

Besteht eine Bibliothek das Audit nicht, so kann sie innerhalb von sechs Monaten ein sogenanntes Nachaudit oder Wiederholungsaudit beantragen. In diesem zweiten Durchgang werden dann nur die Kriterien geprüft, die zuvor nicht erfüllt wurden. Können sich Auditoren und Bibliotheksleitung nicht einvernehmlich einigen, führt das zu sogenannten Dissensfällen. Diese Fälle müssen dann nach Prüfung durch die Auditorenkonferenz entschieden werden. Die Auditorenkonferenz findet einmal jährlich unter Leitung der Büchereizentrale Niedersachsen statt. Neben den Auditoren und verschiedenen Referenten können dazu auch Vertreter von Bibliotheken eingeladen werden.¹⁵⁹

Bei der Auditorenkonferenz werden „[...] Erfahrungen und Konflikte aus den Audits ausgewertet, eingegangene Vorschläge für Änderungen an den Quali-

¹⁵⁷ Bibliothek mit Qualität und Siegel: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren. 09/2010. Online verfügbar unter: http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/_qs_kriterienpr_fung_bewertungsverfahren_g_ltig_ab_september_2010.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

¹⁵⁸ Ebd.

¹⁵⁹ Ebd.

tätskriterien ausgewertet [...]“ und „[...] ggf. Änderungen und Anpassungen am Auditprozess erarbeitet [...]“. ¹⁶⁰ Zusätzlich findet jedoch auch ein allgemeiner Erfahrungsaustausch zum gesamten QM-System statt und der jährliche Auditplan wird aufgestellt bzw. aktualisiert. In Folge der Bewertung von eingereichten Änderungs- oder Ergänzungsvorschlägen werden dann auch Empfehlungen an die Lenkungsgruppe formuliert.

5.1.3 Prozesse, Dokumentation, Kriterien

Kernelement und zugleich Steuerungsinstrument des Qualitätssicherungsverfahrens ist der Kriterienkatalog. In den ersten zwei Versionen dieses Katalogs hat man sich auf 50 Qualitätskriterien geeinigt. Diese sind in folgende Bereiche untergliedert:

- Ziele, Zielgruppen, Kooperationen
- Angebot, Service und Erreichbarkeit
- Kommunikation
- Organisation und Management
- Räume und Technik
- Personal

Darüber hinaus wurden die Kriterien des Katalogs, den Anforderungen entsprechend für Bibliotheken der Funktionsstufen eins bis vier ausdifferenziert.

Die Funktionsstufen werden wie folgt zugeordnet:

- Funktionsstufe 1 (bis 15.000 Einwohner)
- Funktionsstufe 2 (15.000 bis 50.000 Einwohner)
- Funktionsstufe 3 (50.000 bis 100.000 Einwohner)
- Funktionsstufe 4 (ab 100.000 Einwohner)

Den einzelnen Kriterien sind Punkte zugeordnet, die bei der Bewertung im Rahmen des Audits erreicht werden können. Die meisten Kriterien erzielen einen Punkt, bei einigen kann ein Zusatzpunkt erreicht werden. Eine Besonderheit stellen acht grundlegende und daher besonders wichtige Kriterien dar. Diese können mit bis zu fünf Punkten bewertet werden. Ein solches Kriterium lautet

¹⁶⁰ Ebd.

beispielsweise: „Die Bibliothek kennt ihre Bevölkerung im Zuständigkeitsbereich und wählt Schwerpunktzielgruppen aus. Diese sind in einer Liste dokumentiert“. Für die Erfüllung der Kriterien des Katalogs gibt es eine erreichbare Gesamtpunktzahl von insgesamt 108 Punkten. Zum Erhalt des Zertifikats ist für die Bibliotheken der einzelnen Funktionsstufen je eine Mindestpunktzahl vorgesehen. Diese liegt bei Bibliotheken der Funktionsstufe eins bei 82 Punkten, bei Bibliotheken der Funktionsstufen zwei und drei bei 85 Punkten und bei Bibliotheken der Funktionsstufe vier bei 86 Punkten.¹⁶¹

Inhaltlich sind die Kriterien zumeist zielorientiert d. h., es wird beschrieben welches Ziel mit einem Kriterium erreicht werden soll jedoch nicht, in welcher Weise die Umsetzung erfolgen soll. Beispielhaft dafür sind folgende Kriterien:

- „Neuerwerbungen stehen innerhalb von zwei Wochen nach Eingang in der Bibliothek zur Verfügung. Ausnahmen müssen begründet werden.“
- „Die Bibliothek verfügt über mindestens eine öffentlich zugängliche Kopiermöglichkeit.“
- „Die Bibliothek schließt nicht mehr als vier Kalenderwochen im Jahr. Die Schließungszeiten werden rechtzeitig in der Presse und in der Bibliothek bekannt gegeben.“

Von einer direkten Prozessorientierung kann bei diesem System somit nicht gesprochen werden. Allerdings werden bei einigen Kriterien Vorgaben gemacht oder Hinweise, auf die zur Umsetzung erforderlichen Prozesse gegeben. Beispiele dazu bieten folgende Kriterien:

- „Die Bibliothek nimmt mindestens 1x jährlich an einem Fachtreffen auf regionaler Ebene (z. B. Lesenetzwerk, AG Bibliotheken Südniedersachsen, Landkreistreffen) teil, um sich in Bezug auf das Medien- und Veranstaltungsangebot sowie weiterer regionaler Kooperationen (Veranstaltungen, Bewerbung der Bibliotheken) abzustimmen.“
- „Der Bestand ist inhaltlich und formal mit einer Bibliothekssoftware erschlossen. Es gibt einen öffentlich zugänglichen digitalen Katalog über zwei OPAC-Plätze. Der Katalog ist online einzusehen (Web-OPAC).“

¹⁶¹ Vgl.: Bibliothek mit Qualität und Siegel: Kriterienkatalog. 09/2011. Online verfügbar unter: http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog_g_ltig_ab_september_2010_.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

- „Die Bibliothek überprüft jährlich die Medien, die länger als drei Jahre nicht genutzt wurden, bezüglich ihres Verbleibes im Bestand. Inhaltlich veraltete Medien werden jährlich und/ oder beschädigte Medien werden laufend ausgesondert. Ausnahmen sind zu begründen.“

Als Ergänzung gibt es zu jedem Kriterium im Katalog eine Erläuterung. In den Erläuterungen wird zumeist kurz der Sinn und Zweck des Kriteriums erklärt und z. T. werden nochmals Hinweise für die Umsetzung gegeben.¹⁶²

Bei der Umsetzung und Bewertung der Kriterien geht es vor allem darum, die Organisationsstrukturen innerhalb der Bibliotheken zu optimieren.¹⁶³ Anhand der definierten Qualitätskriterien sollen Arbeitsweisen hinterfragt und „hindernde Faktoren“ identifiziert werden. Zudem soll durch das Audit und durch begleitende Angebote (Schulungen und Workshops) der Austausch zwischen den Bibliotheken gefördert werden. Es ist nicht das Ziel, Bibliotheken zu „disqualifizieren, Vergleiche zu ziehen oder ein Ranking zu erstellen.“¹⁶⁴

Ein besonders wichtiger Faktor für das gesamte Qualitätssicherungsverfahren ist die Praxisrelevanz. Dieser Faktor wird in der Organisation im Kriterienkatalog und in der Umsetzung widergespiegelt. Aus diesem Grunde gibt es auch keine Vorgabe für die Form der Dokumentation. Für die Erfüllung der Kriterien müssen zwar schlüssige und weitgehend auch schriftliche Nachweise erbracht werden, in der Gestaltung sind diese jedoch frei. In der Regel wird ein Ordner erstellt. Teilweise können die darin enthaltenen Nachweise aus Gesprächsnotizen, Teilnahmebestätigungen, Listen oder Flyern bestehen. Eine Formvorgabe wie das QM-Handbuch, in einem System nach DIN EN ISO 9001, gibt es nicht.¹⁶⁵

5.1.4 Marketing und Kundenzufriedenheit

Das Hauptziel des Verfahrens ist zusammen mit der Verbesserung der inneren Organisation, die Erreichung qualitativ gesicherter Dienstleistungen für den Nutzer. Bei den Kriterien wurde daher auf allgemeine Kennzahlen aus Faktoren „wie Medienumsatz oder Besucherzahlen“ verzichtet. Stattdessen sind die Kri-

¹⁶² Ebd.

¹⁶³ Vgl.: Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In : mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 14.

¹⁶⁴ Vgl.: Bibliothek mit Qualität und Siegel: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren.

¹⁶⁵ Vgl.: Anhang 2: Interviewergebnisse Niedersachsen, S. 98 ff.

terien auf Faktoren wie „Organisation, Management, Ressourcen, technische Ausstattung, Kommunikationsstrukturen, und Erscheinungsbild“ ausgerichtet.¹⁶⁶

Es soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden. Dies geschieht auf mehreren Ebenen. Zunächst einmal müssen die erreichten Standards über drei Jahre erhalten werden, um eine Erneuerung des Zertifikats zu gewährleisten. Weiterhin werden bei der Umsetzung der Kriterien viele Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt, die auch nach der Zertifizierung nicht abgeschlossen sind. Zudem werden innerhalb einiger Kriterien Aktualisierungen vorausgesetzt, die ebenfalls zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Hier ein Beispiel für ein derartiges Kriterium: „Die Bibliothek führt eine Adressliste ausgewählter Partner im Kultur- und Bildungsbereich, mit denen sie regelmäßig zusammenarbeitet. 1x jährlich tritt die Bibliothek in einen mündlichen oder schriftlichen Kontakt mit ausgewählten Partnern. Ziel ist, gegenseitig Informationen über das jeweilige Programm bzw. über Tätigkeitsschwerpunkte auszutauschen. Die Ergebnisse der Kontaktgespräche werden dokumentiert“.¹⁶⁷

In letzter Instanz werden die drei genannten Ebenen der kontinuierlichen Verbesserung noch durch die Weiterentwicklung der Kriterien und die Überarbeitung des Kriterienkatalogs ergänzt.

Um im Rahmen der Ausrichtung auf den Nutzer gute Ergebnisse zu erzielen, ist jedoch auch eine entsprechende Außenwirkung und eine gute Zusammenarbeit mit dem Träger wichtig.

Dieser Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ist unter dem Oberbegriff Kommunikation auch im Kriterienkatalog verankert.¹⁶⁸

In der Praxis waren die Reaktionen von Öffentlichkeit und Träger durchweg Positiv. Nicht selten haben Vertreter der jeweiligen Verwaltung persönlich am Zertifizierungsaudit teilgenommen. Zum Erhalt des Zertifikats wurden teilweise langjährige Forderungen der Bibliotheken erfüllt. Insgesamt erfahren die Bibliotheken infolge des Qualitätssicherungsverfahrens mehr Wertschätzung seitens Politik und Verwaltung.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl.: Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In : mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 14.

¹⁶⁷ Vgl.: Bibliothek mit Qualität und Siegel: Kriterienkatalog. 09/2011

¹⁶⁸ Ebd.

¹⁶⁹ Vgl.: Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In : mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 15.

5.1.5 Auswertung der Befragungen in Niedersachsen

Die Niedersächsische Bibliothekslandschaft ist sehr vielfältig, es gibt einige Großstadtbibliotheken aber auch weite Teile in denen auf einer großen Fläche viele kleine Bibliotheken zu finden sind. Diese Bibliotheken sind oft neben einem Bibliothekar nur mit ehrenamtlichen oder fachfremden Kräften besetzt. Das Qualitätssicherungsverfahren sollte jedoch für alle Bibliotheken mit den gegebenen Möglichkeiten umsetzbar sein.

Der hohe Kosten- und Dokumentationsaufwand war somit ein Grund für die Entscheidung gegen universelle Systeme wie das *EFQM-Modell* oder ein Qualitätsmanagement nach *DIN EN ISO 9001*. Man wollte zudem aber auch kein System, welches den Bibliotheken „übergestülpt wird“, berichtet Frau Südkamp-Kriete. Man wollte nach dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ ein System, welches die bibliothekarischen Ansprüche, Spezifikationen und Prozesse in den Vordergrund stellt. *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist letztlich ein System „von Bibliothekspraktikern für Bibliothekspraktiker“. ¹⁷⁰

Das System bietet den Bibliotheken viele Anreize und Vorteile. Es ist in der Praxis ein gutes Instrument um politischen Trägern und Trägern von Bibliothekseinrichtungen, die Ernsthaftigkeit und Professionalität der bibliothekarischen Arbeit zu demonstrieren. Ein weiterer Anreiz ist auch die kostenlose Teilnahme. Die Bibliotheken investieren lediglich Arbeits- und Zeitaufwand. Die Finanzierung des Projekts trägt das Land Niedersachsen. Dies beinhaltet Kosten für Schulungsveranstaltungen, für die Betreuung durch das Praxisinstitut Bremen sowie für die Fahrtkosten und Aufwandsentschädigung der Auditoren. Diese Kosten belaufen sich auf ca. 25.000 bis 30.000 Euro pro Jahr.

Im Gegensatz zu anderen Systemen ist das relativ wenig, unter anderem deswegen, weil kein externes Zertifizierungsunternehmen eingesetzt werden muss. Die Bibliothekare lassen sich selbst zu Auditoren schulen. Sie verfügen über das nötige Know-how und erfüllen durch den Austausch zudem eine Entwicklerrolle. Um unberechtigt positive Bewertungen aus Sympathie und Kollegialität zu verhindern, wurden zusätzlich Sicherheitsmechanismen eingebaut. Die Auditoren sind beispielsweise zu zweit und dürfen nicht im eigenen Landkreis prüfen.

¹⁷⁰ Vgl.: Anhang 2: Interviewergebnisse Niedersachsen, S. 98 ff.

Laut Meinhard Motzko gab es in der Praxis aber keine Probleme in dieser Hinsicht. Den Auditoren musste im Gegenteil bewusst gemacht werden, dass es mehr um einen kollegialen Austausch geht als um eine besonders genaue und strenge Prüfung. Dadurch wurde auch eine Regel aufgestellt, nach der ein Auditor einen Vorschlag zur Verbesserung machen muss, wenn er den Punkt für ein Kriterium nicht vergibt.

Viele der bereits zertifizierten Bibliotheken empfanden die Umsetzung der Kriterienanforderungen und die Einführung der Dokumentation als sehr aufwendig. Sie sind dementsprechend aber auch sehr stolz auf das erhaltene Zertifikat, ebenso wie viele ihrer Träger. Der Umsetzungsprozess und die Zertifizierung haben viele positive Veränderungen für die Bibliotheken bewirkt. Um die Kriterien erfüllen zu können, wurden z. T. lange gestellte Forderungen der Bibliotheken erfüllt. Es wurden beispielsweise Kopierer und Anrufbeantworter angeschafft. An anderer Stelle wurden Hinweisschilder für die Bibliothek angebracht oder die EDV-Versorgung wurde verbessert. Die Bibliotheken selbst haben auch einiges verbessert, es wurden beispielsweise Feedback-Möglichkeiten für die Kunden geschaffen und man versucht immer wieder sich gezielt auf bestimmte Nutzergruppen zu konzentrieren.

Im Unterschied zu anderen Systemen ist die Form der Dokumentation hier nicht festgelegt. Die Bibliotheken sammeln zumeist unterschiedliche Belege und stellen einen Ordner zusammen. Die Medienbearbeitungszeit kann z. B. über eine Kopie der Erwerbsrechnung und das Einstelldatum im Bibliothekssystem nachgewiesen werden. Je nach Größe und Möglichkeiten der Bibliothek kann die Dokumentation sehr unterschiedlich ausfallen. Die Büchereizentrale bietet dazu Fortbildungen an und es werden laufend Verbesserungsmöglichkeiten geprüft und entwickelt.

Ähnlich verhält es sich bei internen Audits. Diese finden nicht unbedingt nach dem Muster eines Zertifizierungsaudits statt. Je nach organisatorischen Möglichkeiten der Einrichtungen können interne Überprüfungen sogar im Rahmen von Dienstbesprechungen stattfinden.

Eine permanente Verbesserung und Weiterentwicklung wird auch beim Kriterienkatalog angestrebt. Ursprünglich waren 100 Kriterien entwickelt und geplant worden. Man reduzierte diese Zahl in der weiteren Planung auf 50 Kriterien.

Einige dieser Kriterien wurden zunächst als Ausschlusskriterien entworfen. Hätte eine Bibliothek eines dieser Kriterien nicht erfüllen können, wäre sie in diesem Fall nicht zertifiziert worden. Diese Planung wurde jedoch von den kommunalen Verbänden in Niedersachsen heftig kritisiert, da man Imageschäden für Bibliotheken befürchtete, die wegen der Nichterfüllung eines solchen Kriteriums durchfallen würden. Letztlich einigte man sich darauf diese Kriterien mit fünf Punkten zu bewerten. Auf diese Weise kann eine Bibliothek auch bei Nichterfüllung eines dieser Kriterien noch das Zertifikat erhalten.

Nach ca. drei Jahren Laufzeit sind inzwischen 22 Bibliotheken zertifiziert, weitere Einrichtungen arbeiten daran. Dies spricht für den Erfolg des Modells. Frau Ohling-Wilken aus der Stadtbibliothek Aurich ist der Meinung, dass gerade kleineren Bibliotheken mit diesem System ein Anreiz geboten wird, da diese oft einen „Anstoß für Veränderungen“ brauchen. Das Qualitätssiegel bietet eine attraktive und ernst zu nehmende Möglichkeit dafür zumal es sich nicht um ein Vergleichs- oder Rankingverfahren handelt.

Trotzdem wünscht man sich in Niedersachsen ein aussagekräftiges und verbindliches Bibliotheksgesetz. Es besteht die Hoffnung mit der Verbreitung flächendeckender Standards einen Schritt in diese Richtung zu machen. Herr Motzko sieht in einem QM-System zumindest die Möglichkeit dem Aspekt der Freiwilligkeit in Bibliotheksgesetzen entgegen zu wirken. Er hofft, dass es gelingt, am Beispiel Niedersachsen noch weitere Modelle zu etablieren und dadurch auch den Austausch von Auditoren auf Länderebene zu ermöglichen.

5.2 Nordrhein-Westfalen (QM-Verbund nach DIN EN ISO 9001)

In den 1990er Jahren haben sich die Bibliotheksfachstellen (Dezernat „Öffentliche Bibliotheken“) der Regierungsbezirke Köln und Düsseldorf mit dem Thema Bibliotheksmanagement beschäftigt. Auslöser dafür war die Finanzkrise der Kommunen und die dadurch bedingte Strukturveränderung (siehe Kap. 2.2). Die Fachstellen haben Arbeitshilfen für die öffentlichen Bibliotheken erstellt und Informationsveranstaltungen zum Themenkomplex durchgeführt. Man folgte dem Beispiel der Bertelsmann-Stiftung und führte vonseiten der Fachstelle

Düsseldorf, Betriebsvergleiche auf Fachstellenebene durch.¹⁷¹ Als Grundlage für die dabei erhobenen Kennzahlen dienten beispielsweise die Auswertungen statistischer Daten der Bestandsgröße und Bestandsentwicklung, der Zahl jährlicher Neuansmeldungen, der Medienausleihzahlen oder der Teilnahme an Projekten.

Auf Basis der bei den Betriebsvergleichen erhobenen Kennzahlen sollte ein Steuerungsinstrument für faktenorientierte Entscheidungen geschaffen werden, das zudem eine argumentative Grundlage in Verhandlungen mit Verwaltung und Politik bieten würde.

Die Bibliotheken haben aus diesen Zahlenwerken wichtige Erkenntnisse gewonnen und diese auch zum Teil weitergeführt und an ihre Bedürfnisse angepasst. Allerdings fiel es den Bibliotheken schwer, die aus den Zahlendaten gewonnenen Erkenntnisse in bibliothekarische Prozesse umzusetzen.¹⁷²

Im Jahr 2001 erregte das Thema Qualitätsmanagement die Aufmerksamkeit der Fachstellen und es wurden erste Informationsveranstaltungen zum Thema ISO 9000 in den Regierungsbezirken Köln und Düsseldorf angeboten.

Im Jahr 2002 gründeten die Fachstellen Köln und Düsseldorf zusammen eine Arbeitsgruppe mit 16 Bibliotheken, die an diesem Thema Interesse zeigten. Es fanden weitere Vortragsveranstaltungen statt. Dazu hatte man die Leiterinnen der zwei bereits nach DIN EN ISO 9001 zertifizierten Bibliotheken, Andrea Wehr von der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar und Renate Odenkirchen-Büchner von der Stadtbücherei Walldorf (Baden), eingeladen.

Die Vorträge zeigten, dass es kein Musterkonzept für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gibt, sondern dass die Bibliotheken die Verwendung der Norm individuell auf die eigene Situation anpassen müssen.

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe begannen daraufhin zunächst mit der Beschreibung der eigenen Prozesse. Ziel dabei war eine individuelle Zertifizierung der einzelnen Teilnehmerbibliotheken auf Grundlage einer Musterprozessbeschreibung. Im Verlauf dieser ersten Beschreibungen stellten die Bibliotheken jedoch schnell Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Prozessen und Arbeits-

¹⁷¹ Vgl. Büning, Petra; Klein, Brigitte: Der Kunde steht im Mittelpunkt - nicht die Routine: Qualitätsmanagement-Verbund Öffentlicher Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln. In: BuB [Buch und Bibliothek] 58 (2006), Nr. 9, S. 641 - 644

¹⁷² Ebd.

ablaufen fest. Dieser Austausch ermöglichte den einzelnen Bibliotheken bereits Verbesserungen der eigenen Organisation.

Zeitgleich wurden erste Überlegungen zu einer Zertifizierung im Verbund gemacht.

Speziell die Unterschiede zwischen den Bibliotheken, die sich durch verschiedene Größenordnungen ergaben, ließen bei einigen Teilnehmern wie z. B. der Stadtbibliothek Neuss, Zweifel am Sinn und der Umsetzung einer solchen Zertifizierung im Verbund aufkommen. Letztlich überwogen jedoch die Aspekte der Arbeitsteilung, des Erfahrungsaustauschs sowie die deutlich geringeren Kosten durch eine Zertifizierung im Verbund.¹⁷³

Bis zum Jahr 2004 hatte man sich über die organisatorischen Rahmenbedingungen geeinigt und acht Bibliotheken waren dazu bereit sich in der Gruppe zertifizieren zu lassen. Bis zum Ende des Jahres schlossen sich daher sieben dieser Bibliotheken unter einer gemeinsamen Satzung zum *Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln* zusammen.

In den darauffolgenden Jahren wurde dann das Qualitätsmanagement in den Teilnehmerbibliotheken implementiert, durch interne Audits geprüft und verbessert. Im Jahr 2006 konnte dann der Verbund mit sechs Bibliotheken, durch das Unternehmen *TÜV Süd* in einer sogenannten Matrixzertifizierung zertifiziert werden.¹⁷⁴

Zu den zertifizierten Bibliotheken gehörten im Jahr 2006 folgende Teilnehmer:

- Stadtbibliothek Dormagen
- Stadtbücherei Erkrath
- Stadtbücherei Krefeld
- Stadtbücherei Leichlingen
- Stadtbibliothek Neuss
- Stadtbibliothek Wesel

Inzwischen hat sich die Stadtbücherei Krefeld (heute Mediothek Krefeld) aus dem Verbund zurückgezogen. Im Jahr 2008 hatte die Stadtbücherei Frechen

¹⁷³Vgl.: Pauschert, Uwe; Lemke, Claudia: Qualitätsmanagement im Bibliotheken-Verbund. ein Erfahrungsbericht aus Leichlingen und Neuss. In: ProLibris, Jg. 11 (2006), H. 3, S. 114

¹⁷⁴ Vgl.: Der Kunde im Mittelpunkt. Informations-CD des Qualitätsmanagement Verbundes öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln. Mai 2007

angestrebt, dem Verbund beizutreten. Die gemeinsame Zertifizierung mit dem Verbund in 2009 wurde jedoch nicht erreicht.¹⁷⁵ Bei Befragungen im September 2010 arbeitete die Stadtbücherei Wermelskirchen daran, im nächsten Zertifizierungszyklus mit dem Verbund zertifiziert zu werden. Des Weiteren wird in der Stadtbücherei Hilden daran gearbeitet in Kooperation mit dem Verbund, Qualitätsmanagement einzuführen (siehe Anhang).

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Bibliotheken, welche aktuell im Verbund nach *ISO 9001:2008* zertifiziert sind:

	Stadtbibliothek Dormagen	Stadtbücherei Erkrath	Stadtbücherei Leichlingen	Stadtbibliothek Neuss	Stadtbücherei Wesel
Einrichtung/ Standorte	2	2	1	1	1
Zweigstellen	1	1	0	0	0
Fläche m ²	1.826	1.322	230	3.600	1.100
Öffnungsstd. Pro Woche	36	23	25	37	35
Einwohner	63.205	45.500	27.490	153.664	61.203
Aktive Benut- zer	4.956	3.783	3.250	12.940	4.725
Entleihungen	277.565	187.652	200.169	1.404.383	356.919
Bestand	58.962	61.075	23.948	209.376	94.025
Stellen laut Stellenplan	9,5	6,0	4,3	21,5	11,5
Beschäftigte Personen	18	9	8	22	13
Bibliothekare	2	2,5	-/-	12	3
FAMIs	9	2,25	-/-	9	3
Ehrenamtl. Mitarbeiter	3	21	1	0	0
Auszubilden- de	2	0	1	6	2

Tabelle 1. Quelle: DBS 2009, Stand 28.08.2010

¹⁷⁵ Vgl.: Held, Laura; Schleiwies, Gerald; Sommerstange, Marcus: Qualitätsnormen in Bibliotheken – Ein Vergleich. Projektbericht, MALIS. Köln 2010, S. 20

5.2.1 Entwicklung

Bei der Betrachtung des Projekts stellt sich unweigerlich die Frage, welche Argumente die Nordrhein-westfälischen Bibliotheken von der Einführung eines Qualitätsmanagements nach *DIN EN ISO 9001* überzeugt haben?

In einem Erfahrungsbericht aus dem Jahr 2006 haben Claudia Lemke von der Stadtbücherei Leichlingen und Dr. Uwe Pauschert von der Stadtbibliothek Neuss, einige Ihrer Argumente für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems genannt.

In der Beschreibung der Ausgangssituation wird deutlich, an welchen Stellen man sich durch Einführung eines Qualitätsmanagementsystems eine Verbesserung erhoffte. So wurden in Neuss zum Beispiel vor der Einführung des Qualitätsmanagements Arbeitsabläufe immer wieder nach „althergebrachtem Muster“ durchgeführt und nicht an veränderte Umstände angepasst. Verbesserungspotentiale wurden nur zufällig jedoch nicht systematisch erkannt und umgesetzt. Anpassungen des Geschäftsgangs erfolgten nur durch zufällige Vorschläge von Mitarbeitern. Kundenbedürfnisse und Erwartungen wurden ebenfalls nicht systematisch ermittelt und überprüft oder zumindest nicht regelmäßig. Angebote für die Kunden beruhten zumeist auf Vermutungen über deren Bedürfnisse.

Weiterhin stiegen die Arbeitsanforderungen an das Personal in den Jahren 1993 bis 2004 erheblich bei gleichbleibender personeller Besetzung.

Dem konnte zunächst nur durch bessere technische Ausstattung und eine straffere Organisation der Arbeitsabläufe entgegen gewirkt werden.

In Leichlingen gab es, auch nach einem Leitungswechsel, ebenfalls keine systematische Anpassung der Arbeitsabläufe. Bei einer sehr geringen Fläche für den vorhandenen Medienbestand (25.000 ME auf 220 m²) und nur 3,5 Personalstellen musste die Bibliothek jedoch eine steigende Nachfrage und Nutzung bewältigen.

Eine kontinuierliche systematische Kontrolle der Arbeitsabläufe fand in beiden Bibliotheken nicht statt. Es gab jedoch sowohl in Leichlingen als auch in Neuss das Bedürfnis die Organisation und das Dienstleistungsangebot zu verbessern.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Vgl.: Pauschert, Uwe; Lemke, Claudia (2006): S. 114

Im persönlichen Gespräch wurden auch von anderen Teilnehmern des Verbunds ähnliche Ausgangssituationen geschildert und es wurde deutlich, dass die Bibliotheken im Vorfeld vor vergleichbaren Problemen standen.

In Bibliotheken wie der Stadtbibliothek Wesel gab es zusätzlich noch den Aspekt, dass diese zuvor an einer Reihe von Betriebsvergleichen teilgenommen hatte. In der Einführung von Qualitätsmanagement sah man dort nun eine Möglichkeit, die Ergebnisse der erhobenen Kennzahlen praktisch im Bibliotheksalltag umzusetzen. Trotz unterschiedlicher Bibliotheksgrößen stimmte das Aufgabenspektrum der Teilnehmerbibliotheken überein. Die primären Ziele, die von den Bibliotheken mittels des Qualitätsmanagements erreicht werden sollten, waren eine bessere Arbeitsorganisation, eine positive Wirkung in der Öffentlichkeit sowie ein zielgerichtetes Dienstleistungsangebot mit verbesserter Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden.

Um den Anforderungen gerecht zu werden und systematisch die angestrebten Ziele zu erreichen wählten die Teilnehmerbibliotheken das prozessorientierte Modell der *DIN EN ISO 9001* für die Umsetzung.¹⁷⁷ Mit Anwendung der Norm konnte man den Bedürfnissen der Bibliotheken am ehesten gerecht werden und die Zertifizierung stellte eine zusätzliche Bestätigung für die erfolgreiche Umsetzung dar.

5.2.2 Organisation

Im Jahr 2004 hatten sich zunächst sieben Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen dazu entschlossen, eine gemeinsame Zertifizierung nach *ISO 9001:2000* anzustreben.

Um die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Verbund festzulegen, wurde eine Kooperationssatzung erstellt, die von den Leitungen aller Teilnehmerbibliotheken unterschrieben und damit anerkannt wurde. Diese Satzung beinhaltet die Grundlagen und Ziele der Zusammenarbeit und beschreibt die Verbundstruktur, die Einsetzung und Funktion eines Lenkungsgremiums, die Aufgaben der Teilnehmerbibliotheken sowie die Aufgabe der Qualitätsmanagement-Beauftragten. Zudem werden die Bedingungen für die Aufnahme

¹⁷⁷ Ebd.

neuer Mitglieder bzw. das Ausscheiden von Mitgliedern aus dem Verbund dargestellt.¹⁷⁸

Als erstes Ziel des Verbunds wird die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags der Bibliotheken genannt, in dessen Mittelpunkt die Interessen und Bedürfnisse der Kunden stehen. Um diesen Anforderungen „auf einem gleichbleibend hohen Qualitätsniveau“ gerecht zu werden, wurde in den Teilnehmerbibliotheken ein Qualitätsmanagementsystem etabliert.

Für die Zusammenarbeit der Bibliotheken im Verbund wurde in der Satzung im Wesentlichen festgehalten, dass die Selbstmotivation gestärkt und ein gezielter Erfahrungsaustausch gefördert werden soll. Zudem sollten die internen Audits „bibliotheksübergreifend“ und die Schulung bzw. Qualifizierung des Personals „verbundweit“ organisiert werden um vor allem den kleineren, personell schwächer besetzten Bibliotheken entgegen zu kommen.¹⁷⁹

Als Steuerungsorgan für den Verbund wurde ein Lenkungsgremium eingesetzt. Mitglieder des Lenkungsgremiums sind die Leiter und Leiterinnen der Teilnehmerbibliotheken oder von Ihnen ernannte Stellvertreter, die dann in der Regel auch *Qualitätsmanagementbeauftragte* (QMB) der jeweiligen Einrichtung sind. Bei Gründung des Verbundes hatten auch die beiden Fachstellen als Projektbegründer je einen Sitz im Lenkungsgremium. Die Vertreterinnen der Fachstellen hatten zwar kein Stimmrecht, stellten jedoch den Vorsitz des Gremiums.¹⁸⁰ Seit Ende der Projektphase haben sich die Fachstellen aus dem Verbund zurückgezogen und der Vorsitz des Lenkungsgremiums, sowie der Sitz der virtuellen Verbundzentrale und die Funktion des QM-Beauftragten für den Verbund, wurden an eine der teilnehmenden Bibliotheken übergeben. Diese Aufgaben werden jährlich neu vergeben bzw. es wird im Rahmen des sogenannten Management Review ein neuer Verbund-QMB gewählt. In den vergangenen Jahren wurde diese Aufgabe wiederholt mit großer Zustimmung von Frau Claudia Schmidt, der Leiterin der Stadtbibliothek Dormagen übernommen. Aufgabe des Lenkungsgremiums ist es, eine verbindliche Qualitätsmanagement-Politik und entsprechende strategische Ziele für den Verbund zu definie-

¹⁷⁸ Vgl.: Kooperationssatzung, QM-Verbund Bezirksregierungen Köln und Düsseldorf (2006)

¹⁷⁹ Ebd.

¹⁸⁰ Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte (2006): S. 642

ren und entsprechende Maßnahmen für die Umsetzung festzulegen. Zudem bestimmt das Gremium die Kernprozesse und legt ein Kennzahlensystem für die Leistungsmessung des Verbunds und der einzelnen Teilnehmer fest. Im Jahr 2009 wurde das Kennzahlensystem überarbeitet und neu gestaltet.

Die Auswertung der Zahlen und die Bewertung des gesamten Systems finden ebenfalls im jährlichen Management Review statt. Dabei werden unter anderem auch Teile der Dokumentation ausgewertet (z. B. Beschwerdelisten) und wenn nötig, Maßnahmen zur Verbesserung vorgeschlagen und diskutiert. Die Überwachung der QM-Dokumentation gehört auch zu den Aufgaben des Gremiums.¹⁸¹ Zusätzlich können durch das Lenkungsgremium Drittmittel zur Finanzierung des Verbundes bzw. von Maßnahmen und Projekten eingeworben werden. Grundsätzlich kann die finanzielle Selbstbestimmung der Bibliotheken jedoch nicht durch den Verbund außer Kraft gesetzt werden.¹⁸²

Unabhängig vom Lenkungsgremium als Steuerungsorgan unterliegt ein Qualitätsmanagementsystem zwei Überwachungskreisläufen, dem internen und externen Audit.

Das interne Audit wird von Mitarbeitern der Verbundbibliotheken durchgeführt, die zuvor eine Auditorenschulung erhalten haben. Dabei wird darauf geachtet, dass ein Audit in einer Einrichtung immer von Mitarbeitern anderer Bibliotheken durchgeführt wird. In der Regel wird das interne Audit durch den lokalen QMB begleitet.

Es wird überprüft, ob das Qualitätsmanagementsystem normgerecht umgesetzt wurde. Der Verbund ist verpflichtet sämtliche Prozesse, in allen teilnehmenden Bibliotheken, einmal im Jahr zu überprüfen. Dabei erfüllt das interne Audit zwei nützliche Funktionen. Zum einen erhalten die Prüfer aus anderen Bibliotheken Einblick in die Arbeit der Kooperationspartner und können die gewonnenen Erkenntnisse in der eigenen Einrichtung verwenden. Zum anderen dienen die in-

¹⁸¹ Vgl.: Kooperationssatzung, QM-Verbund Bezirksregierungen Köln und Düsseldorf (2006), S. 2

¹⁸² Vgl.: Der Kunde im Mittelpunkt. Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln. Infobroschüre. Krefeld. März 2005. Online verfügbar unter http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_4/stadtbibliothek/Daten/Qualit%C3%A4tsmanagement_Stadtbibliothek_Dormagen.pdf, (zuletzt geprüft, 21.09.2011)

ternen Audits als Vorbereitung für die externe Prüfung durch die Zertifizierungs-firma.

Im Fall des nordrhein-westfälischen Verbunds wird das externe Audit vom *TÜV Süd* durchgeführt. Grundsätzlich kann für die Zertifizierung unter verschiedenen Firmen gewählt werden, vorwiegend wegen der Bekanntheit des Unternehmens entschied man sich hier für den *TÜV Süd*.

Das externe Audit ist entscheidend für die damit verbundene Zertifizierung.

Auch hier wird überprüft, ob das Qualitätsmanagementsystem entsprechend der Norm implementiert wurde. Dazu gibt es einen Auditplan und ein anschließendes Protokoll, die Prüfung einer Einrichtung dauert ca. einen Tag.

Ein kompletter Zertifizierungszyklus umfasst drei Jahre, bis das Zertifikat erneuert werden muss. Die Verbundzentrale wird dabei jährlich geprüft, d. h., im ersten Jahr findet das Zertifizierungsaudit statt, in den beiden darauffolgenden Jahren je ein Überwachungsaudit. Die anderen Verbundbibliotheken werden ebenfalls stichprobenartig geprüft, was dazu führt, dass in diesen Bibliotheken je nach Verteilung, nur alle zwei bis drei Jahre ein externes Audit stattfindet. Da die Bibliotheken als Verbund zertifiziert werden, müssen jedoch alle Teilnehmer den gleichen Anforderungen gerecht werden. Besteht eine Bibliothek das externe Audit nicht, kann der gesamte Verbund nicht zertifiziert werden.

Die Bibliotheken des Verbunds sind somit für eine erfolgreiche Kooperation stark voneinander abhängig. Aus diesem Grunde können neue Mitglieder erst dem Verbund beitreten, wenn das Qualitätsmanagement in den Bibliotheken der jeweiligen Bewerber erfolgreich implementiert ist und dies durch interne Audits bestätigt wurde. Dies wird nochmals durch das Lenkungsgremium geprüft, denn die Kooperationssatzung sieht vor, dass die Aufnahme neuer Mitglieder nur durch einen einstimmigen Beschluss des Gremiums erfolgen kann. Ebenso ist in der Satzung festgehalten, dass ein Verbundmitglied jeweils zum Ende eines Zertifizierungsjahres aus dem Verbund austreten kann.¹⁸³

Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems bedeutete für die Bibliotheken nicht, dass sämtliche Arbeitsvorgänge zugunsten neuer Prozesse elimi-

¹⁸³ Vgl.: Kooperationssatzung, QM-Verbund Bezirksregierungen Köln und Düsseldorf (2006)

niert und ersetzt werden sollten. Ganz im Gegenteil ging es darum, das QM-System an die bereits vorhandene Organisation anzupassen und damit die bestehenden Prozesse zu optimieren.

Der Verbund erhielt im Rahmen des Projekts Fördergelder des Landes Nordrhein-Westfalen und hatte so die Möglichkeit einen externen Berater der Firma *MDQM* zu engagieren. Der externe Berater Herr *Markus Dönni* half den Verbundteilnehmern dabei, die Prozesse anzupassen und die Bibliothekspraxis an die Anforderungen der ISO-Norm anzupassen. Zudem unterstützte er die Verbundteilnehmer beim Erstellen der Dokumentation.¹⁸⁴

5.2.3 Prozesse, Dokumentation

Während in der Kooperationssatzung die Organisation des QM-Verbundes beschrieben und geregelt wird, ist sie zugleich einer der drei Hauptbestandteile der von der Norm geforderten Qualitätsdokumentation. Hinzu kommen eine gemeinsame Qualitätspolitik des Verbunds und ein gemeinsames QM-Handbuch.

Die Qualitätspolitik wurde mit Gründung des Verbunds formuliert. Zunächst wird darin nochmals der allgemeine Auftrag der Bibliotheken ausformuliert und ein Überblick darüber gegeben, welchen Sinn und Nutzen eine gemeinsame Qualitätspolitik und gemeinsame Qualitätsziele haben.

Dabei wird der Kunde in den Mittelpunkt bibliothekarischer Dienstleistungen gestellt. Es wird ein gemeinsames Ziel der Optimierung von Ressourcen definiert, um gemeinsam mehr Wirtschaftlichkeit in der bibliothekarischen Arbeit anzustreben. Ein weiteres gemeinsames Ziel ist die Einbindung sowie die ständige Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Abschließend werden die strategische Ausrichtung und die darin integrierten verbundweiten Ziele aufgeführt. Zu diesen Zielen gehören:

- Die kontinuierliche Anpassung bibliothekarischer Angebote an gesellschaftliche Veränderungen.
- Ein gestärktes Vertrauen der Kundinnen und Kunden durch geeignete Maßnahmen.

¹⁸⁴ Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte (2006): S. 643

- Neugewinnung von Kunden mittels Marketingmaßnahmen.
- Betriebsvergleiche innerhalb des Verbunds zum Erhalt und zur Verbesserung des Qualitätsstandards.
- Reduzierung bzw. Vermeidung von Fehlern innerhalb der angebotenen Dienstleistungen.¹⁸⁵

Während die Kooperationssatzung und die gemeinsame Qualitätspolitik die Rahmenbedingungen für den Verbund bilden, stellt das Qualitätsmanagement-Handbuch das Kernelement der Qualitätsdokumentation dar.¹⁸⁶

Bereits vor Gründung des Verbundes bildeten die Bibliotheken eine Arbeitsgemeinschaft und hatten begonnen nach einer gemeinsamen Grundlage für die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen in den einzelnen Einrichtungen zu suchen. Als erster Schritt wurde mit der Beschreibung von Arbeitsprozessen begonnen, da diese ein gemeinsamer und vergleichbarer Bestandteil aller Teilnehmerbibliotheken waren. Die Prozessbeschreibungen wurden von den Bibliotheken arbeitsteilig erstellt, mit dem Ziel eine übergreifende Beschreibung aller Arbeitsprozesse zu entwerfen, welche den Beteiligten als Mustervorlage dienen sollte.¹⁸⁷

Die Beschreibungen wurden als Word-Texte verfasst, der Arbeitsgruppe vorgestellt, diskutiert, daraufhin überarbeitet und erneut der Gruppe vorgelegt. Bis zu diesem Punkt strebten die Bibliotheken noch eine individuelle Zertifizierung an. Die aufwendige Vorgehensweise bei der Erstellung der Prozessbeschreibungen führte einerseits dazu, dass die Organisation und Arbeitsweise der jeweiligen Bibliotheken reflektiert und mit denen der anderen Teilnehmer verglichen wurde, sodass erste Verbesserungen vorgenommen werden konnten. Auf der anderen Seite wurden dabei jedoch auch Unterschiede zwischen den Bibliotheken verschiedener Größenordnungen deutlich die sich an diesem Projekt beteiligten.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Vgl.: QM-Verbund Bezirksregierungen Düsseldorf und Köln: Qualitätspolitik (2007)

¹⁸⁶ Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte (2006): S. 643

¹⁸⁷ Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte (2006): S. 641

¹⁸⁸ Vgl.: Pauschert, Uwe; Lemke, Claudia (2006): S. 114 f.

Mit Gründung des Verbunds wurde die Idee einer Musterbeschreibung der Prozesse aufgegeben und man entschied sich für ein gemeinsames Prozessmodell, welches es ermöglichen sollte, sowohl Gemeinsamkeiten als auch individuelle Prozesse zu beschreiben.

Von der Prozessbeschreibenden Dokumentation sind alle Bereiche der bibliothekarischen Arbeit betroffen, wie z. B. die Bereiche des Geschäftsgangs, die Ausleihe oder die Projektarbeit. Im Einzelnen sind die Prozesse in Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Managementprozesse unterteilt.

Die Management Prozesse beinhalten die Elemente Führung und Strategie des Verbunds sowie Analyse und Verbesserung. Die Kernprozesse sind den Hauptaufgabenfeldern der Bibliotheken zugeordnet und gegliedert in Lektorat, Ausleihverwaltung, Informationsdienst, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Dem entsprechend sind den unterstützenden Prozessen Bereiche und Aufgabenfelder zugeordnet, die im Umfeld der Kernprozesse stattfinden oder diese miteinander verknüpfen. Dazu zählt beispielsweise die Erwerbung, die Katalogisierung, die technische Bearbeitung, das Mahnwesen, der Leihverkehr, Personalprozesse und die Infrastruktur.

Zusätzlich zu den Beschreibungen betrieblicher Abläufe werden durch die Norm weitere Verfahren gefordert, die ebenfalls dokumentiert werden. Dabei handelt es sich um die Beschreibung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen sowie die Beschreibung von Verfahren zur Sicherstellung von Gültigkeit und Aktualität der Dokumente. Darüber hinaus wird bei der Dokumentation nochmals zwischen der Lokalen und der Verbundebene unterschieden. Somit gibt es neben Verbundweiten Beschreibungen auch lokalspezifische Arbeitsanweisungen, Checklisten und Formblätter.

Die Norm ISO 9001 fordert im Rahmen der sogenannten Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen unter anderem ausschließlich die Verwendung geprüfter und freigegebener Dokumente. Dies hat zur Konsequenz, dass an jedem Arbeitsplatz einer jeden Teilnehmerbibliothek eine Version des QM-Handbuchs zur Verfügung stehen muss. Dies allein wäre bei einer Printversion bereits mit einem sehr hohen Arbeitsaufwand verbunden. Beachtet man zusätz-

lich, dass Aktualisierungen der Dokumentation ebenfalls in allen Ausgaben des Handbuchs vorgenommen werden müssen, steigert dies den Arbeitsaufwand nochmals ganz enorm.

Der Berater Herr *Dönni* vermittelte infolgedessen den Kontakt zur Firma *N5 GmbH* in Stuttgart. Im Rahmen eines Sponsoringvertrages wurde dem Verbund die Software *N5 Process Solution* bereitgestellt. Diese Software erlaubt es den Bibliotheken ohne hohe technische Anforderungen, nur mit einem Internetanschluss und einer aktuellen Version des *Microsoft Internet Explorers* auf die Dokumentation zugreifen zu können.

Die N5 Software bietet die Unterteilung in eine Globale und eine lokale Prozesslandschaft. Die Globale Ebene bietet Zugriff auf verbundweit gültige Dokumente, auf der lokalen Ebene werden spezifische Dokumente der jeweiligen Bibliothek vorgehalten und gepflegt.

Auf Verbundebene können Veränderungen an den Dokumenten nur durch den QM-Beauftragten des Verbunds durchgeführt werden. Solche Änderungen werden zuvor im Lenkungsgremium abgestimmt. Auf lokaler Ebene wurden in den einzelnen Bibliotheken Bereichskoordinatoren bestimmt, die jeweils die Aktualisierungen für ihren Bereich vornehmen und die Kollegen darüber informieren. (Grafik zur Prozesslandschaft in der N5 Software, siehe Anhang 3)

Bereits durch die Beschreibung der Prozesse entdeckten die Vertreter der Bibliotheken Defizite und Verbesserungspotentiale in vielen Arbeitsvorgängen. In den meisten Bibliotheken des Verbunds gab es z. B. ursprünglich keine Lektoratsprofile. Die Bibliotheken hatten unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Erwerbung, z. T. wurden Entscheidungen einfach nach eigenem Urteil der zuständigen Mitarbeiter getroffen. Für die Lektoratsprofile wurde daraufhin ein Muster entworfen, nach welchem die Lektoren ein Profil für ihren jeweiligen Bestandsbereich erarbeiten konnten. Dazu wurden statistische Werte herangezogen und es wurden Aussagen zu Erneuerungs-, Magazinierungs- und Makulierungskriterien für den entsprechenden Bestandsbereich formuliert. Die so entstandenen Lektoratsprofile haben zum einen eine Funktion als Orientierungshilfe für die Bereichslektoren, zum anderen dienen sie der Steuerung des

Bestandsaufbaus, indem sie die Grundlage für Gespräche zwischen Lektor und Bibliotheksleitung bilden.¹⁸⁹

Ähnlich wie die Lektoratsprofile, wurden viele Arbeitsabläufe überarbeitet und ergänzt. Dienstbesprechungen wurden beispielsweise in einigen Einrichtungen kaum oder nur unregelmäßig durchgeführt. Nachdem diese im Prozessmodell verankert wurden, finden sie nun in geregelten Abständen in allen Bibliotheken statt und werden zudem protokolliert.

Um den reibungslosen Ablauf der Prozesse zu gewährleisten, Fehler aufzuspüren und zu vermeiden, findet eine Überwachung der Prozesse mittels Fehler-sammellisten statt. Der Einsatz dieser Listen kann kontinuierlich oder nach Bedarf erfolgen. Bei der Kontrolle von Lieferanten hat sich beispielsweise in der Praxis gezeigt, dass eine Fehlerauswertung nicht immer sinnvoll oder notwendig ist. Werden Fehlerlisten geführt, findet regelmäßig eine Fehleranalyse statt. Ist dabei zu erkennen dass sich bestimmte Fehler häufen, so werden Gegenmaßnahmen entwickelt, die mit weiteren Fehleranalysen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Fehlerlisten werden vor allem regelmäßig in den Arbeitsbereichen geführt und ausgewertet, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Dazu zählen unter anderem die Ausleihverbuchung und der Beratungsdienst.

5.2.4 Marketing und Kundenzufriedenheit

Hauptziel bei der Einführung des Qualitätsmanagements nach *DIN EN ISO 9001* war es die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des Managementprozesses und der bibliothekarischen Arbeit zu stellen. Es sollte eine kontinuierliche Verbesserung des Dienstleistungsangebots geben und mehr Transparenz für Träger, Partner und Nutzer erzeugt werden. Mit einem „modernen und attraktiven Dienstleistungsangebot“ wollte man den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden gerecht werden, eine stärkere Kundenbindung erzeugen und Neukunden gewinnen.

Natürlich wurden auch vor der Einführung von Qualitätsmanagement, Dienstleistungen und Veranstaltungen mit Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden

¹⁸⁹ Vgl.: Pauschert, Uwe; Lemke, Claudia (2006): S. 115 f.

angeboten, dabei war jedoch unklar, ob bei diesen auch ein entsprechender Bedarf bestand.¹⁹⁰

Infolge dieser Ziele und Erkenntnisse entwickelten die Bibliotheken des QM-Verbands ein sogenanntes Zufriedenheitsmanagement. Dieses funktioniert ähnlich wie ein Beschwerdemanagement auf Grundlage von Kundenresonanz. Kundenresonanz sind in diesem Sinne Anregungen, konkrete Wünsche oder auch Beschwerden. In den Bibliotheken liegen zu diesem Zweck meist Formulare aus.

Als weiteres Hilfsmittel zur Ermittlung der Zufriedenheit dienen Kundenbefragungen. Diese werden zum Teil auf Grundlage ausgewerteter Kundenwünsche durchgeführt oder aber in Anlehnung an bestimmte Themen, mit denen sich die Bibliothek beschäftigt, wie z. B. die Anschaffung einer neuen Mediengruppe. Kundenbefragungen sind ein sehr effektives Mittel zur Bedarfsermittlung, sie können jedoch nur in begrenztem Maße eingesetzt werden, da die Kunden sonst das Interesse verlieren und die Bereitschaft zur Teilnahme an Befragungen nachlässt.

Im Jahr 2006 gab es eine Kooperation zwischen der Fachhochschule Köln und den Bibliotheken des QM-Verbands. Dabei wurde durch Studierende der Fachhochschule Köln eine Befragung von ehemaligen bzw. von „Nicht-mehr-Kunden“ der Verbundbibliotheken durchgeführt.¹⁹¹ Durch die Ergebnisse dieser Befragung wurde deutlich, welche Gründe zu einem Wegbleiben von der Bibliothek führten und es wurde ersichtlich, ob bestimmte demografische Gruppen als Nutzer wegfielen.

Zudem werden verbundintern Daten erhoben und Betriebsvergleiche durchgeführt um die Serviceleistungen der Bibliotheken zu verbessern. Die Bibliotheken verwenden dazu ein Kennzahlenset, welches 2009 überarbeitet worden ist.

¹⁹⁰ Vgl.: Der Kunde im Mittelpunkt. Informations-Broschüre des Qualitätsmanagement Verbundes öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln. März 2006, online verfügbar unter http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_4/stadtbibliothek/Daten/Qualit%C3%A4tsmanagement_Stadtbibliothek_Dormagen.pdf, (zuletzt geprüft, 21.09.2011)

¹⁹¹ Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte (2006): S. 644

5.2.5 Auswertung der Befragungen in Nordrhein-Westfalen

In Nordrhein-Westfalen hat man sich auf Fachstellenebene sehr früh mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt. Frau Büning von der Bezirksregierung Düsseldorf begründet diese Entwicklung mit einem Blick auf die Bibliothekslandschaft. In Nordrhein-Westfalen findet man vor allem hauptamtlich geführte Bibliotheken, der Anteil ehrenamtlich geleiteter Einrichtungen ist gering. Hauptamtlich geleitete Bibliotheken benötigen i. d. R. keine Beratung der Fachstelle für den grundlegenden Bibliotheksbetrieb. Somit konnte der Fokus der Fachstellen auf das Bibliotheksmanagement gerichtet werden. Einige Einrichtungen wurden bereits durch die Teilnahme an Betriebsvergleichen aufmerksam, andere erst durch Informationsangebote zum Thema Qualitätsmanagement.

Man orientierte sich an bestehenden Systemen, die bereits in anderen Bereichen erfolgreich angewendet wurden und anerkannt sind. Zudem gab es zur *ISO-Norm 9001* bereits zwei Beispiele aus deutschen Bibliothekswesen. In der Planungsphase hatten zunächst viele Bibliotheken Interesse am Thema. Am eigentlichen Projekt hat dann aber nur eine Handvoll Einrichtungen teilgenommen. Viele der Bibliotheken scheuten schon im Vorfeld den Dokumentationsaufwand und die Kosten.

In der Befragung bestätigten auch die Teilnehmerbibliotheken des Verbunds, dass allein die Kosten, ohne die anfängliche Projektförderung durch Landesmittel und eine Kostenminimierung durch die Matrixzertifizierung, ein Ablehnungsgrund gewesen wären. Weitere Schwierigkeiten zeigten sich erst im weiteren Projektverlauf. Die unterschiedlichen Größenordnungen und Ressourcen der einzelnen Teilnehmer erforderten viel Abstimmungsaufwand. Dies führte beispielsweise dazu, dass Verbundziele weniger detailliert beschrieben wurden als die lokalen Ziele der einzelnen Einrichtungen. Ein großer Vorteil ergab sich jedoch durch den gegenseitigen Austausch. Alle Teilnehmer bestätigten, dass sie viel voneinander gelernt haben. Frau Schmidt aus Dormagen vertritt in dieser Hinsicht die Meinung, dass eine Vernetzung von Bibliotheken auf der Grundlage gemeinsamer Standards wichtig ist und in Zukunft unerlässlich sein wird.¹⁹²

¹⁹² Siehe Anlage 3: Interviewergebnisse aus Nordrhein-Westfalen, S. 108 ff.

Ein wichtiger Aspekt, auf den die Bibliotheken hingewiesen haben, ist die Freiwilligkeit, mit der man sich für ein Qualitätsmanagementsystem entschieden hat. In einigen Wirtschaftsbereichen sind Firmen dazu verpflichtet mit einem Qualitätsmanagement zu arbeiten. Die Bibliotheken haben sich dagegen aus eigener Initiative dazu entschlossen ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen.

In verschiedenen Einrichtungen musste das Personal zunächst vom Sinn und Nutzen des Qualitätsmanagements überzeugt werden. Nachdem man eine klare Verteilung von Zuständigkeiten beim Personal hatte, musste den Mitarbeitern oft noch verdeutlicht werden, dass bei einem Audit nicht die verantwortliche Person, sondern der jeweilige Prozess bewertet wird. Dies konnte letztlich in allen Einrichtungen vermittelt werden. Die erfolgreiche Umsetzung hat zu „einem stringenteren Arbeiten“ geführt und es wurde erreicht, dass alle Mitarbeiter „an einem Strang ziehen“.¹⁹³

Alle Teilnehmerbibliotheken haben bestätigt, dass die Dokumentation den größten Aufwand des Projekts darstellte. Da praktisch jeder Arbeitsablauf ein Prozess ist, hat das Erstellen von Prozessbeschreibungen und Dokumenten in diesem Umfang und in Abstimmung mit dem Verbund, die Bibliotheken z. T. an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit geführt. Sind einmal alle Prozesse dokumentiert, stellt die Pflege und Aktualisierung der Dokumentation, besonders in Verbindung mit der N5 Software, keine große Belastung für die tägliche Arbeit dar. Nahezu alle Teilnehmer betrachten die Unterstützung durch die Prozessstruktur und die Dokumentation sogar als Entlastung, weil sie einen klaren Rahmen vorgibt und Fehler schneller erkannt werden können. Zudem schafft die Dokumentation Faktengrundlagen, die bei Forderungen an den Träger hilfreich sein können. Manche Teilnehmer meinten jedoch, dass der Pragmatismus im Tagesgeschäft durch die Dokumentationspflicht gehemmt wird und dass für die Umsetzung eine gewisse Affinität zur Dokumentation vorhanden sein muss. Bei der externen Prüfung durch ein Audit wird der Schwerpunkt häufig mehr auf organisatorische Aspekte als auf bibliothekarische Inhalte gelegt. Aus diesem Grunde sind interne Audits „gefürchteter“ als externe, da diese von den Bibliothekaren und Bibliothekarinnen selbst durchgeführt werden.

¹⁹³ Siehe Anlage 3: Interviewergebnisse aus Nordrhein-Westfalen, S. 108 ff.

Letztlich handelt es sich um ein anspruchsvolles System, das einmal implementiert viele Vorteile mit sich bringt. Der Verbund lässt jedoch durchblicken, was sich auch in der Praxis bestätigt. Durch die Matrixzertifizierung sind die Anforderungen an neue Teilnehmerbibliotheken sehr hoch. Weshalb die Zahl neuer Teilnehmer kaum anwächst.

5.3 Sachsen-Anhalt (ServiceQualität Deutschland)

Im Jahr 2008 wurde vom Landesverband Sachsen-Anhalt im *Deutschen Bibliotheksverband (DBV)* ein Modellprojekt zur Einführung von Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken initiiert. Ziel war es das Image der Bibliotheken zu verbessern, eine stärkere Nutzung zu erreichen und mit einer „veränderten Servicequalität“ eine bessere Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Dazu sollten die Arbeitsweise der Bibliotheken und der Umgang mit den Kunden entsprechend verändert werden. Ein weiteres Ziel war die Verbesserung der „technisch-organisatorischen Ausstattung in den beteiligten Bibliotheken“.¹⁹⁴

Es gelang dem DBV-Landesverband für dieses Projekt Fördergelder aus dem *Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)* einzuwerben. Insgesamt gelang es eine Fördersumme von 460.000 Euro für einen Zeitraum von 2008 bis 2013 zu erhalten.

Die Förderung wurde an verschiedene Richtlinien geknüpft, die jedoch mit den Zielen des Projektes übereinstimmten.¹⁹⁵

Nach einem halben Jahr Vorbereitungszeit erfolgte der Projektstart im Juli 2008. Zunächst wurden zur Sicherung der Drittmittel, Verträge zwischen dem DBV und den beteiligten Kommunen geschlossen. Weiterhin wurde zur Steuerung des Projekts ein Beirat eingesetzt.

Im nächsten Schritt wurde mit den Projektbibliotheken über das anzuwendende Zertifizierungsverfahren diskutiert. Da die Bibliotheken befürchteten dem Aufwand einer Zertifizierung nach *DIN EN ISO 9001* nicht gewachsen zu sein, entschied man sich für das Verfahren der *ServiceQualität Deutschland* in Sachsen-

¹⁹⁴ Vgl.: Herrmann, Gabriele: Den Service für die Kunden verbessern. Qualitätsmanagementprojekt in Sachsen-Anhalt/ EU-Fördergelder eingeworben. In: BuB 62 (2010) 09, S. 582

¹⁹⁵ Vgl.: Herrmann, Gabriele: Der Qualitätsmanagement-Verbund der öffentlichen Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. 14. Thüringer Bibliothekstag in Mühlhausen am 29. Oktober 2008. Erfurt, 2009, S. 29 f. Online verfügbar unter: http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-16787/4_14_Thueringer_Bibliothekstag.pdf, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

Anhalt. Das System *ServiceQualität Deutschland* stammt eigentlich aus dem Tourismus Bereich wird aber inzwischen auch in vielen anderen Bereichen eingesetzt und ist daher branchenübergreifend. Es fördert die Dienstleistungsorientierung und die Eigeninitiative, indem es die Servicequalität konsequent aus Sicht des Kunden betrachtet und von Anfang an die Mitarbeiter einbezieht (*ServiceQualität Deutschland*, s. Kap. 3.2.5).¹⁹⁶

Weitere positive Aspekte des Verfahrens sah man weiterhin in der Außenwirkung des Gütesiegels und in den geringen Kosten für die „Erst- und Folgezertifizierung“.¹⁹⁷

5.3.1 Entwicklung

Zunächst beteiligten sich 20 kommunale Bibliotheken an dem Projekt. Durch die Rahmenbedingungen der EU-Förderung wurden diese in eine Arbeitsgemeinschaft Nord und eine Arbeitsgemeinschaft Süd unterteilt.

Für die Koordination der Verbünde Nord und Süd wurde ein Projektbüro eingerichtet. Das Projektbüro wurde mit der nötigen technischen Ausstattung versehen und mit zwei Mitarbeiterinnen besetzt. Im Jahr 2009 wurde zudem eine Homepage für das Projekt eingerichtet.¹⁹⁸

Ende 2009 wurden dann die ersten Bibliotheken mit dem Gütesiegel ausgezeichnet.¹⁹⁹ Zuständig für die Vergabe des Siegels ist die Hochschule Harz. Im Juni 2011 wurden weitere 17 Bibliotheken mit dem Qualitätssiegel Stufe I ausgezeichnet, weitere 16 Bibliotheken erhielten bei dieser Gelegenheit das Qualitätssiegel in Stufe II. Seit dem Projektstart 2008 haben in Sachsen-Anhalt insgesamt 37 Bibliotheken ein Qualitätssiegel erhalten.²⁰⁰

¹⁹⁶ Vgl.: Herrmann, G.: Den Service für die Kunden verbessern. In: BuB 62 (2010) 09, S. 582.

¹⁹⁷ Vgl.: Herrmann, G.: Der Qualitätsmanagement-Verbund der öffentlichen Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Erfurt 2009, S. 32

¹⁹⁸ Vgl.: Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Über uns. Homepage: <http://www.qualitaet-bibliotheken.de/texte/seite.php?id=10098>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

¹⁹⁹ Vgl.: Herrmann, Gabriele: Qualitätsmanagement und Zertifizierung in öffentlichen Bibliotheken des Landes Sachsen-Anhalt. In: mb 140 (2009), o. S. Online verfügbar unter: <http://mb.gbv.de/hefte/2009/pdf/MB%20140%20-%20April%202009%20-%20ONLINEAUSGABE.pdf>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

²⁰⁰ Vgl.: Schneider, Andreas: Bibliotheken: Abheben von der Service-Wüste. Pressemitteilung, Hochschule Harz. Homepage Informationsdienst Wissenschaft. Online unter: <http://idw-online.de/de/news429766>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

5.3.2 Organisation

Für die Projektvorbereitung und die fachliche Begleitung wurde ein Beirat einberufen. Der Beirat besteht aus Mitgliedern des Kultusministeriums Sachsen-Anhalt, des Städte- und Gemeindebunds Sachsen-Anhalt und der Fachstelle für öffentliche Bibliotheken. Neben der Aufgabe der fachlichen Beratung fungiert der Beirat als Kontrollorgan und vertritt die Interessen von Land und Kommunen.

Zentraler Ansprechpartner für das Projekt und zu ständig für die Koordination der Arbeitsgruppen Nord und Süd ist das Projektbüro in Genthin.²⁰¹

Seit 2006 ist die Hochschule Harz in Sachsen-Anhalt Projektträger für die Initiative *ServiceQualität Deutschland*. Sie führt Beratungen und Seminare durch, bildet die Qualitäts-Coaches und Qualitäts-Trainer aus, wertet die Unterlagen aus und verleiht das Qualitätssiegel.²⁰²

5.3.3 Prozesse, Dokumentation, Kriterien

Für die Zertifizierung nach Stufe I der *ServiceQualität Deutschland* muss sich zunächst mindestens ein Mitarbeiter der Bibliothek zum Qualitäts-Coach schulen lassen. Danach wird das Projekt in der Einrichtung vorgestellt und es werden sogenannte Serviceketten definiert, indem die einzelnen Servicekettenglieder bestimmt werden. Jedes Kettenglied wird in einzelne Leistungselemente (Arbeitsprozesse) unterteilt. Die einzelnen Leistungselemente werden bewertet. Daraufhin werden Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Leistungselemente definiert. Für die Bestimmung der Servicekettenglieder hat man im Rahmen des DBV-Projektes versucht, Standards festzulegen.²⁰³

Anhand von sechs sogenannten Qualitätsbausteinen wird dann der Ist-Zustand analysiert, um dadurch Servicelücken zu reduzieren.

In einem weiteren Schritt wendet man sich den Maßnahmen zu. Dazu wird zunächst das Beschwerdemanagement optimiert. Abschließend werden dann mindestens acht Maßnahmen entwickelt, die innerhalb eines Jahres umgesetzt werden müssen. Die Maßnahmen der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt beinhal-

²⁰¹ Vgl.: Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Über uns

²⁰² Vgl.: ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/index.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

²⁰³ Vgl.: Herrmann, G.: Den Service für die Kunden verbessern. In: BuB 62 (2010) 09, S. 583.

teten beispielsweise das Tragen von Namensschildern, die Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Einrichtungen, die Anbringung eines Wunschbriefkastens, neues Mobiliar oder auch die Einrichtung eines Lesecafés.²⁰⁴

Für eine Zertifizierung nach Stufe II müssen sich Mitarbeiter zu Qualitäts-Trainern ausbilden lassen und das Zertifikat der Stufe I muss vorhanden und gültig sein. In Stufe II wird dann ein Stärken- und Schwächenprofil angefertigt und es werden Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden befragt. Darüber hinaus wird in der Einrichtung ein „Mystery-Check“ durchgeführt. Nach einer Auswertung der bis dahin vorliegenden Unterlagen wird ein entsprechender Maßnahmenplan erstellt.²⁰⁵

Das Q-Siegel Stufe III der *ServiceQualität Deutschland* wird bisher in Sachsen-Anhalt nicht angeboten.²⁰⁶ Im Rahmen der Arbeit der Projektbibliotheken ist jedoch ein Katalog mit 20 Qualitätskriterien entstanden, die in ganz Sachsen-Anhalt Anwendung finden sollen.²⁰⁷

Die Ausbildung eines Qualitäts-Coaches kostet zwischen 100,- und 295,- Euro. Die erste Zertifizierung in Stufe I kostet je nach Mitarbeiterzahl zwischen 230,- und 280,- Euro. Für eine Folgezertifizierung in Stufe I werden zwischen 200,- und 250,- Euro berechnet.²⁰⁸ Sämtliche Unterlagen zur Durchführung und Dokumentation des Verfahrens werden den Einrichtungen als Vorlage zur Verfügung gestellt. Die Schulung der Mitarbeiter, die Prüfung der Unterlagen und die Verleihung des Qualitätssiegels werden von der Hochschule Harz durchgeführt.

5.3.4 Marketing und Kundenzufriedenheit

Das System der *ServiceQualität Deutschland* betrachtet die Qualität der Servicedienstleistungen konsequent aus der Sicht des Kunden.²⁰⁹ In Stufe I geschieht dies über ein strukturiertes und optimiertes Beschwerdemanagement und über gezielte Maßnahmen. In Stufe II werden die Kunden selbst befragt.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Vgl.: Herrmann, G.: Der Qualitätsmanagement-Verbund der öffentlichen Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Erfurt 2009, S. 33

²⁰⁶ Vgl.: Q-Siegel für Betriebe. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/155.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

²⁰⁷ Vgl.: Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. QM in Bibliotheken.

Homepage: <http://www.qualitaet-bibliotheken.de/texte/seite.php?id=10108>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

²⁰⁸ Stufe I – Voraussetzungen. ServiceQualität Deutschland. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/151.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

²⁰⁹ Vgl.: Herrmann, G.: Den Service für die Kunden verbessern. In: BuB 62 (2010) 09, S. 583.

Zudem dient das Qualitätssiegel als Aushängeschild gegenüber Kunden und Trägern. Allein in Deutschland sind über 3000 Betriebe branchenübergreifend mit dem Siegel der *ServiceQualität Deutschland* ausgezeichnet.²¹⁰

Zu den Unternehmen, die sich nach diesem System zertifizieren lassen, gehören Hotels, Gastronomie- und Einzelhandelsbetriebe, Freizeiteinrichtungen, Verkehrsunternehmen, Kultureinrichtungen und –verbände, Verwaltungen und Finanzdienstleister.²¹¹

²¹⁰ Vgl.: Q-Statistik. Q-Deutschland. 2011

²¹¹ Vgl.: Das Q-Siegel für Betriebe. ServiceQualität Deutschland in Sachsen Anhalt. Homepage: Vgl.: Q-Statistik. Q-Deutschland Homepage, <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/149.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

5.4 Gegenüberstellung der Modelle

	Nordrhein-Westfalen <i>DIN EN ISO 9001</i>	Niedersachsen <i>Bibliothek mit Qualität und Siegel</i>	Sachsen-Anhalt <i>ServiceQualität Deutschland</i>
Zertifizierte Teilnehmer (ÖB)	5 Bibliotheken (Stand 2010)	22 Bibliotheken (Stand 2011)	37 Bibliotheken davon 21 in Stufe I und 16 in Stufe II (Stand 2011)
Zertifizierung	Durch externen Zertifizierer (Bsp.: TÜV, DEKRA, etc.)	Landesinitiative, eigene Auditoren	Hochschule Harz für die Initiative <i>ServiceQualität Deutschland</i> in Sachsen-Anhalt
Gültigkeit des Zertifikats	Drei Jahre	Drei Jahre	Drei Jahre
Prüfungsintervalle (externe Prüfung)	Verbundzentrale jährlich, andere Teilnehmer in Stichproben	Erneute Prüfung nach 3 Jahren	Erneute Prüfung nach 3 Jahren
Kontrollorgane (intern)	Lenkungsgremium, Management-Review, QMB	Lenkungsgruppe, Auditorenkonferenz, Facharbeitsgruppe	Beirat, Qualitäts-Coaches und Trainer
Selbstbewertung/Überprüfung der Ziele	Prozessauswertung, Controlling	„Bestandsaufnahme“ Überprüfung des Ist-Zustandes in Hinblick auf Qualitätskriterien	Stufe I: Selbstbewertung, Ist-Zustand Stufe II: Befragungen, Stärken- & Schwächenprofil, „Mystery-Check“
Dokumentation	QM-Handbuch (Prozesse, Ziele, Maßnahmen)	Nachweis entsprechend Qualitätskriterien, freie Form	Dokumente werden bereitgestellt (Vorlagen)
Vorgegebene Standards	Nach ISO-Norm 9001	Kriterienkatalog (50 Kriterien)	Keine in Stufe I und II (In Stufe III abhängig vom gewählten Modell)
Mitarbeiter-schulung (bzgl. QM)	Intern durch QMB	Durch externen Berater, die Bücherei-zentrale und Bibliotheksleitung	Extern, Schulung von Qualitäts-Coach und Trainer, diese vermitteln dann intern
Ausrichtung auf die Kunden	Befragungen, Möglichkeiten für Feedback, Beschwerdelisten	Zielgruppenorientierung anhand demografischer Daten, Möglichkeiten für Feedback	Optimiertes Beschwerdemanagement, Befragungen, Maßnahmenentwicklung
Finanzierung	2 Jahre Projektförderung des Landes, danach durch die Bibliotheken selbst	Finanzierung durch das Land Niedersachsen	Förderung durch den <i>Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)</i>
Anfallende Kosten	Hoch (externe Firma)	Durchschnittlich (für Teilnehmer kostenlos)	Niedrig

Tabelle 2: Vergleich der vorgestellten Modelle

6. Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit sollte es zunächst sein, zu klären, warum öffentliche Bibliotheken ein Interesse an Qualitätsmanagement haben. Es stellte sich die Frage, welche Entwicklungen sind diesem Interesse vorausgegangen? Ein Blick auf die Bibliothekshistorische Entwicklung zeigt, dass Bibliotheken sich schon lange als Dienstleister verstehen. Mindestens genauso lange kämpfen sie jedoch schon gegen ein „verstaubtes“ Image an.

Durch verschiedene Entwicklungen, wie z. B. die Verwaltungsreform oder die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM), war Qualitätsmanagement für einige Bibliotheken ein logischer nächster Schritt. Andere wurden wiederum erst durch Initiativen von Fachstellen und entsprechende Projekte auf die Thematik aufmerksam.

Letztlich beschäftigen sich inzwischen viele Bibliotheken mit dem Thema Qualitätsmanagement und die Vorteile liegen so zu sagen auf der Hand. Qualitätsmanagement-Systeme sorgen für eine bessere Struktur und schaffen Handlungsgrundlagen. Sie helfen dabei die eigene Arbeit einzuschätzen, Stärken und Schwächen aufzuzeigen und dadurch einen Verbesserungsprozess anzustoßen. Weiterhin schaffen sie Transparenz und gestalten die Arbeitsprozesse effizienter. Sie ermöglichen es gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer einzugehen und dadurch ein besseres Image zu erreichen. Dies sind wichtige Aspekte, um auch dem Träger gegenüber den Wert der geleisteten bibliothekarischen Arbeit darzustellen. Doch welche Systeme eignen sich am besten zur Verwendung in Bibliotheken?

In vielen Projekten wurden sowohl universelle Systeme erprobt als auch eigene Systeme entwickelt. Welches System sich dabei am besten eignet, ist schwer zu beantworten. Oft ist dies abhängig von der politischen Situation und der Struktur der Bibliothekslandschaft. In Hinblick auf die politische Lage stellt die föderalistische Struktur der Bundesrepublik und die daraus resultierende Kulturhoheit der Länder, zudem eine große Hürde dar.²¹²

Wertet man die Beobachtungen der Praxis aus, kann man sagen, dass ein System nach der Norm *DIN EN ISO 9001* sicher international anerkannt und in vie-

²¹² Vgl.: Seefeldt, J.: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. 2006, S. 204

len Branchen sehr verbreitet ist. Für Bibliotheken treffen jedoch häufig die Befürchtungen hoher Kosten und eines zu gewaltigen Aufwands für die Umsetzung und Dokumentation zu. In einem gewissen Rahmen kann jedoch auch ein solches System funktionieren. Das Beispiel in Nordrhein-Westfalen zeigt, dass es fünf Bibliotheken gelungen ist, das System nach *ISO 9001* erfolgreich umzusetzen. Allerdings sind in den letzten Jahren keine weiteren Teilnehmer hinzugekommen. Neue Teilnehmer müssen sich komplett an das System des Nordrhein-Westfälischen Verbunds anpassen, damit sind interessierte Bibliotheken, wie das Beispiel Frechen zeigt, schnell überfordert.

Reine Selbstbewertungsverfahren wie das *EFQM-Modell* hingegen sind vielleicht nicht effektiv genug, weil die Prüfung durch eine externe Instanz fehlt. In Stuttgart will man dies durch das Angebot einer externen Prüfung ausgleichen. Ob es ein erfolgreiches Konzept ist, wird die Zukunft zeigen.

Auch das Modell der *ServiceQualität Deutschland* setzt bei einer Selbstbewertung an, doch werden hier auch Maßnahmen gefordert, um eine Zertifizierung zu erreichen. Dadurch entsteht ein Verbesserungsprozess. Zusammen mit einem strukturierten Beschwerdemanagement bringt dies eine einzelne Einrichtung weiter auf ihrem Weg der Ausrichtung auf den Kunden. Was fehlt sind jedoch allgemeingültige Standards, um in den teilnehmenden Bibliotheken ein vergleichbares Qualitätsniveau zu erzeugen.

Indem allgemeingültige Standards flächendeckend verbreitet werden, schafft man eine Basis um die Qualität der bibliothekarischen Arbeit einheitlich darstellen zu können. Nun mag man sagen, da der Vergleich zu anderen Branchen fehlt, ist diese geleistete Qualität nicht vergleichbar. Das Beispiel des Modells *Bibliothek mit Qualität und Siegel* zeigt jedoch, die Ergebnisse kommen bei den Trägern an, die Bibliotheken werden anders wahrgenommen.

Letztlich kann man den meisten der befragten Bibliothekarinnen und Bibliothekaren zustimmen, die sich ein verbindliches Bibliotheksgesetz wünschen. Die flächendeckende Verbreitung von Qualitätsstandards ist jedoch bereits ein Schritt in die richtige Richtung.

7. Quellen/ Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis:

Becker, Tom: Die Qualitätsstandards der münchener Stadtbibliothek am Gasteig. In: : Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.1 S. 52 ff.

Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive. „Bibliotheksprofile in der Kommune“ in Niedersachsen/ Demografische Analysen. In: BuB 59 (2007) 7/8, S. 538 - 539

Bibliothek mit Qualität und Siegel: Das Zertifizierungsprogramm mit Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Hrsg. Büchereizentrale Niedersachsen. Lüneburg, 2010, S. 3

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer 2008

Büning, Petra: Öffentliche Bibliotheken im Betriebsvergleich. Erfahrungen mit der bundesweiten Verbreitung einer Methode. Verl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2000

Büning, Petra; Klein, Brigitte: Der Kunde steht im Mittelpunkt - nicht die Routine: Qualitätsmanagement-Verbund Öffentlicher Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln. In: BuB [Buch und Bibliothek] 58 (2006), Nr. 9, S. 641 - 644

Duden - Fremdwörterbuch 10. Aufl. Bibl. Inst., Mannheim 2011

Flemming, Arend: Produktorientiertes Management in der Öffentlichen Bibliothek. In: Bibliothek 23 (1999) 3, S. 384

Flemming, Arend: Öffentliche Bibliotheken in der kommunalen Verwaltungsreform. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/6.1 S. 21

Fühles-Ubach, Simone; Vetten, Michael: Bibliotheksbetriebslehre 3. Semester. Vorlesungsskript. Köln 2009, S. 37 - 60

Georgy, Ursula: Informationsmarketing. Vorlesungsskript. Köln 2010/ 2011

Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen. 7. neu bearb. Aufl. München: Saur 2000, S. 22 ff.

Häuslbauer, Petra: Leinen Los! – Kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität in der Münchener Stadtbibliothek am Gasteig. In: Gut ist uns nie gut genug!, B.I.T.online – Innovativ Bd. 30, Hrsg. von Tom Becker und Cornelia Vönhof. Wiesbaden 2010, S. 139 ff.

Held, Laura; Schleiwies, Gerald; Sommerstange, Marcus: Qualitätsnormen in Bibliotheken – Ein Vergleich. Projektbericht, MALIS. Köln 2010

Herrmann, Gabriele: Den Service für die Kunden verbessern. Qualitätsmanagementprojekt in Sachsen-Anhalt/ EU-Fördergeldern eingeworben. In: BuB 62 (2010) 09, S. 582

Hobohm, Hans-Christoph: Kundenbindung und Qualitätsmanagement – Qualität und Management. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.2

Hobohm, Hans-Christoph: Was ist Dienstleistungsqualität? Erkenntnisse aus der Anwendung von SERVQUAL/ LibQual+™. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.8 S. 1f.

Hobohm, Hans-Christoph; Müller, Helmut: Totale Ausrichtung auf den Kunden – TQM. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.5 S. 1

Klaassen, Ute; Wiersma, Chris: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken Bd. 2. Verantw.: Bettina Windau. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1997, S. 11 - 97

Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. In: BuB 57 (2005), 06, S. 447 - 453

Kooperationssatzung. QM-Verbund Bezirksregierungen Köln und Düsseldorf (2006), S. 2

Müller, Helmut: Qualitätspreise. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.4

Müller, Helmut: Der Demingkreis als Ausgangspunkt für Qualitätstechniken. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.7 S. 1f.

Müller, Helmut: Qualitätshandbuch. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg 2010, 3/5.6 S. 1f.

Odenkirchen-Büchner, Renate: Verstetigung von Leistung und Qualität. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden). In: BuB 55 (2003), 4, S. 246 - 248

Pauschert, Uwe; Lemke, Claudia: Qualitätsmanagement im Bibliotheken-Verbund. ein Erfahrungsbericht aus Leichlingen und Neuss. In: ProLibris, Jg. 11 (2006), H. 3, S. 114

Prawitt, Leo: Erfahrungen mit TQM in Saarbrücken. In: Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand. DBI-Materialien; 150. Berlin 1996, S. 88 ff.

Qualitätssicherung und Zertifizierung für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Öffentliche Bibliothek mit Qualität und Siegel. In: Büchereizentrale aktuell. Hrsg. Büchereizentrale Niedersachsen. 2/2008, S. 11-13

Rösch, Hermann: Entwicklungsstand und Qualitätsmanagement digitaler Auskunft. In: Information, Wissenschaft und Praxis. 58, (2007), 4, S. 197 - 202

Rösch, Hermann: Vorlesungsskript Informationsdienstleistungen. Auskunftsdienst und Informationsvermittlung – Teil 1. Köln 2008, S. 7ff./ Teil 2. Köln 2008, 4.6 S. 3

Rüller, Christian: Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. in der Informationswirtschaft. Köln. 2000, Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft Bd. 28, S. 14 f.

Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 201 - 204

Schleer, Manfred; Vetten, Michael: Sächsischer Lehrbrief 12. Verwaltungsorganisation. 4. Aufl. Dresden: Saxonia-Verl. 2011

Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): Gut ist uns nie gut genug! - Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Wiesbaden. Dinges & Frick. 2010, S. 14f.

Vonhof, Cornelia: Ausgezeichnete Bibliothek! – Qualitätsmanagement: HdM Stuttgart verleiht Zertifikat. In: BuB 60 (2008) 7-8, S. 530

Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform?. In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Hrsg. von Ulla Wimmer. Berlin 1995, S. 11 -14

Internetquellen:

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken: Website der Fachgruppe Qualitätsmanagement. <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html> (zuletzt geprüft, 24.08.2011)

Ausgezeichnete Bibliothek – Ein Zertifikat für Bibliotheken. Homepage, HdM 2011. http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb.html, (zuletzt geprüft, 19.09.2011)

Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive. Das Arbeitsprogramm „Bibliotheksprofil in der Kommune“ für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. In: Büchereizentrale aktuell. 2/2007, S. 24 – 26. Online verfügbar unter: <http://www.praxisinstitut.de/motzko/downloads/pdf/2323.pdf> (zuletzt geprüft, 28.09.2011)

Becker, Carolin: Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. In: Umlauf, Konrad (Hrsg.): Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft Heft 295, online verfügbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295/PDF/295.pdf>, (zuletzt geprüft, 25.08.2011)

Bibliothek mit Qualität und Siegel: Aktueller Stand. Homepage Büchereizentrale Niedersachsen. http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50507&pw=, (zuletzt geprüft, 29.09.2011)

Bibliothek mit Qualität und Siegel: Kriterienkatalog. 09/2011. Online verfügbar unter: http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog_g_ltig_ab_september_2010_.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

Bibliothek mit Qualität und Siegel: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren. 09/2010. Online verfügbar unter: http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienpr_fung_bewertungsverfahren_g_ltig_ab_september_2010.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

Bibliotheksindex. Wikipedia. Homepage, 19.01.2010. <http://de.wikipedia.org/wiki/Bibliotheksindex> (zuletzt geprüft, 04.08.2011)

BIX Der Bibliotheksindex. Bibliotheksportal. Homepage, 22.06.2011. <http://www.bibliotheksportal.de/wir-ueber-uns/kompetenznetzwerk/arbeitsbereiche/bix.html> (zuletzt geprüft, 04.08.2011)

BIX-Der Bibliotheksindex. HBZ-NRW. Homepage, 04.08.2011, <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/bix/>, (zuletzt geprüft, 12.09.2011)

DBS Homepage – Über die DBS. 04.08.2011, <http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/aktuell/>, (zuletzt geprüft, 05.09.2011)

Der Kunde im Mittelpunkt. Informations-Broschüre des Qualitätsmanagement Verbundes öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln. März 2006, online

verfügbar unter http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_4/stadtbibliothek/Daten/Qualit%C3%A4tsmanagement_Stadtbibliothek_Dormagen.pdf, (zuletzt geprüft, 21.09.2011)

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS). Bibliotheksportal. Homepage, 22.06.2011.

<http://www.bibliotheksportal.de/themen/management/einfuehrung-bibliotheksmanagement/qualitaetsmanagement.html>, (zuletzt geprüft, 04.08.2011)

CAF-Netzwerk Homepage. BVA 2011 http://www.caf-netzwerk.de/cln_180/nn_376176/CAF-Netzwerk/Ueber_uns/ueber_uns_node.html?nnn=true (zuletzt geprüft, 17.08.2011)

Common Assessment Framework - CAF. Online-Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage. Köln, 10.12.2010. <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

Common Assessment Framework. Wikipedia. Homepage, 28.04.2011. Online unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Common_Assessment_Framework (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

EFQM-Modell. Wikipedia. Homepage, 20.07.2011. <http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>, (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

EFQM, EFQM-Modell (für Excellence). Online-Verwaltungslexikon. Homepage <http://www.olev.de/>, Köln, 14.01.2011. (zuletzt geprüft, 16.08.2011)

Generelle Informationen. Bibliothek mit Qualität und Siegel. Homepage. http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503&pw=, (zuletzt geprüft, 28.09.2011)

Herrmann, Gabriele: Der Qualitätsmanagement-Verbund der öffentlichen Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. 14. Thüringer Bibliothekstag in Mühlhausen am 29. Oktober 2008. Erfurt, 2009, S. 29 f. Online verfügbar unter: http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-16787/4_14_Thueringer_Bibliothekstag.pdf, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

Herrmann, Gabriele: Qualitätsmanagement und Zertifizierung in öffentlichen Bibliotheken des Landes Sachsen-Anhalt. In: mb 140 (2009), o. S. Online verfügbar unter: <http://mb.gbv.de/hefte/2009/pdf/MB%20140%20-%20April%202009%20-%20ONLINEAUSGABE.pdf>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

KGSt: Über Uns. Homepage. Online verfügbar unter <http://www.kgst.de/ueber-uns/>, (zuletzt geprüft, 16.06.2011)

LibQUAL+™ Homepage: <http://www.libqual.org/home>, (zuletzt geprüft am 05.08.2011)

Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen. Homepage. 2011, <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaet-in-bibliotheken.asp>, (zuletzt geprüft, 17.09.2011)

Qualität. Online Verwaltungslexikon (OLEV). Homepage, 11.01.2011. Online unter: <http://www.olev.de/q/qualitaet.htm>, (zuletzt geprüft, 29.07.2011)

Qualität. Wikipedia. Homepage, 08.07.2011. Online unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t>, (zuletzt geprüft, 29.07.2011)

Qualitätsmanagement. ISO-Definitionen. Online Verwaltungslexikon (OLEV). Köln 27.03.2011. <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft, 11.08.2011)

Qualitätsmanagement. Wikipedia. Homepage, 04.08.2011 <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagement>, (zuletzt geprüft, 10.08.2011)

Qualitätsmanagementnorm. Wikipedia. Homepage, 15.08.2011. Online unter: http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_9000#EN_ISO_9000, (zuletzt geprüft, 19.08.2011)

Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Über uns. Homepage: <http://www.qualitaet-bibliotheken.de/texte/seite.php?id=10098>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

Q-Inhalte. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/inhalte.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

Q-Siegel für Betriebe. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/155.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

Q-Stadt. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/inhalte0.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

Q-Statistik. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/Public/Statistics.aspx>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

Q-Ziele. Q-Deutschland Homepage, <http://www.q-deutschland.de/ziele.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

Rösch, Hermann: Vorlesungsskript Bibliotheksgeschichte. Öffentliche Bibliotheken. Köln 2006. Online verfügbar unter <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/material/OEB-Bibliotheksgeschichte.pdf>, (zuletzt geprüft, 11.04.2011)

ServiceQualität Deutschland. Wikipedia. Homepage, 05.02.2011. Online unter: http://de.wikipedia.org/wiki/ServiceQualität_Deutschland, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

ServiceQualität Deutschland aktuell. Q-Deutschland Homepage. Online unter: <http://www.q-deutschland.de/aktuell.html>, (zuletzt geprüft, 22.08.2011)

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/index.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

Seefeldt, Jürgen: Unterhaltsträger. Bibliotheksportal, 17.05.2011. Online verfügbar unter: <http://www.bibliotheksportal.de/bibliotheken/bibliotheken-in-deutschland/bibliothekslandschaft/unterhaltstraeger.html>, (zuletzt geprüft, 17.05.2011)

Schneider, Andreas: Bibliotheken: Abheben von der Service-Wüste. Pressemitteilung, Hochschule Harz. Homepage Informationsdienst Wissenschaft. Online unter: <http://idw-online.de/de/news429766>, (zuletzt geprüft, 02.10.2011)

Stadtbibliothek Freiberg am Neckar – Homepage. 2010, http://www.freiberg.bib-bw.de/wir_ueber_uns.htm, (zuletzt geprüft, 15.09.2011)

Stufe I – Voraussetzungen. ServiceQualität Deutschland. Homepage: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/151.html>, (zuletzt geprüft, 03.10.2011)

Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In : mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 13. Online verfügbar unter http://mb.gbv.de/hefte/2010/pdf/mb_144_2010.pdf, (zuletzt geprüft, 30.09.2011)

TQM (Total Quality Management).Online-Verwaltungslexikon. Homepage, Köln, 02.01.2011. Online unter: <http://www.olev.de/>, (zuletzt geprüft, 14.08.2011)

Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. Online verfügbar unter http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf, zuletzt aktualisiert am 30.11.2007, (zuletzt geprüft am 25.08.2010)

Anhang 1: Email zum Qualitätsmanagement von Meinhard Motzko

Email von: Meinhard Motzko [info@praxisinstitut.de]

Betreff: Re: Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Lieber Herr Sprung.

Gern will ich versuchen, Ihre Fragen kurz zu beantworten (manchmal fällt das schwer, da die Fragen zu allgemein formuliert sind, aber wir werden sehen....):

- wie Sie die Entwicklungssituation öffentlicher Bibliotheken im Bereich des Qualitätsmanagements aktuell einschätzen und erleben....

Das Thema spielt immer noch eine Nebenrolle. In wissenschaftlichen Bibliotheken entsteht allerdings ein aktueller Druck durch die Matrix-Zertifizierungsbedarfe nach dem Bologna Prozess..... Aber das ist ja nicht Ihre Baustelle.....

In öffentlichen Bibliotheken liegt mit dem niedersächsischen Modell nun erstmals der Versuch vor, klare Anforderungen an öffentliche Bibliotheken zu definieren und die Frage zu beantworten was eine "gute" Bibliothek denn nun leisten muss. Ich hoffe sehr, dass es weitere Länder gibt, die sich diesem Weg anschließen. Die ersten Erfahrungen in Niedersachsen sind sehr vielversprechend. Das gilt vor allem für die Imagewirkung der zertifizierten Bibliotheken gegenüber ihren Trägern (was in der aktuellen Krise und Bedrohung vieler Bibliotheken nicht hoch genug eingeschätzt werden kann). Aus meiner Sicht sind solche QM Systeme (die allerdings sehr konkrete Anforderungen formulieren und diese auch regelmäßig überwachen müssen/ Audits) eine wunderbare Möglichkeit (vielleicht sogar eine Alternative) zu Bibliotheksgesetzen, in denen häufig nur Allgemeinplätze formuliert sind, die im Alltag der Kommune vor Ort wenig helfen (manchmal wie am Thüringer Beispiel ja sogar die Freiwilligkeit der Leistungen ausdrücklich beschreiben). Hier kann ein System wie das in Niedersachsen die Regelungslücken auf wunderbare Art schließen und für die Bibliotheken klare Vorgaben machen (und damit auch Ressourcenforderungen begründen).

- Sind Ihnen noch weitere Projekte bekannt in denen sich Bibliotheken eines Bundeslandes, eines Verbundes oder einer Region nach einem der genannten Verfahren haben zertifizieren lassen?

Ja, ich selbst habe folgende Projekte betreut:

- Das Modell "Qualität in Bibliotheken" für die gesamte Region Südtirol. Sie finden alle Einzelheiten vor allem unterschiedliche Standards für unterschiedliche Bibliothekstypen und alle Verfahrensregelungen unter:

<http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaet-in-bibliotheken.asp>

Dieses Modell ist bereits seit 2002 erfolgreich in der Umsetzung und ist sozusagen das "Referenzmodell" für meine Herangehensweise.

- Das QM Modell der Kunst- und Museumsbibliotheken, ein sehr ambitionierter Katalog von Standards für diese Spezialbibliotheken.

Sie finden alles unter. <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html>

Hier finden Sie auch Hinweise und Links zu anderen Menschen, die sich im Rahmen von Semester- oder anderen Arbeiten an Hochschulen mit dem Thema beschäftigt haben. Das ist sicher für Sie interessant.

- Ich habe weiterhin betreut die Entwicklung von QM Systemen des Goethe Instituts für die Deutsche Lesesäle an 29 Orten, Deutsche Lehrmittelzentren an 55 Orten und ein System der Qualitätssicherung für Multiplikator/innen in der Lehrerfortbildung in der Region Russland/ Zentralasien. Diese sind leider nicht im Netz dokumentiert.
- Inzwischen gibt es auch gültige Standards für die Informationszentren des Goethe Instituts in der gesamten Welt. Das Projekt habe ich zwar intensiv betreut, den letzten Stand der beschlossenen Standards liegen mir aber nicht vor. Vielleicht erfahren Sie mehr bei:

Goethe Institut
Bereich Information und Bibliothek
Leitung: Jens Boyer
Tel.: +49 89 15921-274
boyer@goethe.de

Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für die Einführung eines Qualitätsmanagements in öffentlichen Bibliotheken? Welche Vorteile bietet das Modell in Niedersachsen gegenüber bestehenden Modellen wie der Zertifizierung nach ISO 9001 oder „ServiceQualität Deutschland“?

Die Antworten auf diese Fragen sind vielfältig. Gern können wir dazu telefonieren wenn wir dazu einen Telefontermin vereinbaren. So allgemein ist das nur schwer (oder nur sehr ausführlich) zu beantworten, dazu fehlt mir jetzt leider die Zeit und ich wüsste nicht, worauf Sie speziell Ihr Augenmerk richten wollen. Da gibt es eine Vielzahl von Aspekten (Bibliotheksspezifik, Auditsystem extern oder intern, Kosten, o.ä.). [...]

Anhang 2: Interviewergebnisse Niedersachsen

„Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken – Modelle in der Praxis“

Interview-Leitfaden (Niedersachsen)

- Wann und warum haben Sie sich für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Verfahrens entschieden?
- Welche Rolle spielten der oder die Träger bei der Entscheidung für Qualitätsmanagement?
- Aus welchen Gründen haben Sie sich für das von Ihnen gewählte Modell entschieden?
- Welche Argumente sprachen für das Projekt „Bibliothek mit Qualität & Siegel“?
- Wie lief der Prozess der Zertifizierung ab?
- Welche Hindernisse gab es, wo musste besonders viel verändert werden?
- Welche Veränderungen hat die Einführung von Qualitätsmanagement gebracht?
- Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf Einsatz und Arbeitsaufwand des Personals?
- Wie schätzen Sie den Aufwand für die Dokumentation und die regelmäßige Überprüfung der Qualitätsziele ein?
- Welche Qualitätsziele wurden definiert?
- Wie wird das Erreichen dieser Ziele geprüft (intern und extern?)
- Ergaben sich Probleme bei der Zertifizierung durch unterschiedliche Größe und Ressourcen der Teilnehmerbibliotheken?
- Wie ist die Resonanz von Träger, Personal und Kunden auf das neue Qualitätsmanagement?
- Welches Fazit ziehen Sie auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen?

Telefoninterview Büchereizentrale Niedersachsen vom 02.09.2011

Gesprächspartner/in: Agnes Südkamp-Kriete von der Büchereizentrale Niedersachsen. Frau Südkamp-Kriete ist Ansprechpartnerin für das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ und zudem Mitglied der Facharbeitsgruppe. Sie ist dadurch an der gesamten Projektentwicklung, wie auch an der Entwicklung der Kriterien beteiligt.

Kontakt:

Agnes Südkamp-Kriete
Büchereizentrale Niedersachsen
Lüner Weg 20
21337 Lüneburg
Email: suedkamp@bz-niedersachsen.de

Hintergrund/ Entstehung:

Das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ ist im Jahr 2008 aus einem aus einem vorangegangenen Projekt heraus entstanden. Im Jahr 2007 gab es das Projekt „Bibliotheksprofil in der Kommune“. An diesem Projekt beteiligten sich 16 niedersächsische Bibliotheken, um jeweils ein Bibliotheksprofil für ihre Einrichtung zu entwickeln. Das Projekt legte den Grundstein für die Verbesserung von Prozessen in öffentlichen Bibliotheken. Man hatte Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt und suchte nach Möglichkeiten dem ein weiterführendes Ziel zu geben. Man gelangte sehr schnell zu dem Vorhaben die Profilbildung der Bibliotheken mit Qualitätskriterien zu hinterlegen und anzureichern. Die Vergabe eines Zertifikats stellte dann einen zusätzlichen Anreiz für die Umsetzung der geforderten Kriterien dar. In den Jahren 2008 und 2009 wurde das Projekt dann entwickelt und ein erster Kriterienkatalog aufgestellt. Man entschied sich bewusst nicht für ein universelles System wie die Normenreihe DIN EN ISO 9000 oder das EFQM-Modell, da die bibliothekarischen Ansprüche, Spezifikationen und Prozesse dabei im Vordergrund stehen sollten. Nach der Devise „aus der Praxis für die Praxis“ wurden dann zum Ende des Jahres 2009 die ersten sechs Bibliotheken auditiert. Die praktische Orientierung zeigt sich beispielsweise auch darin, dass das erste Audit in einer Bibliothek zugleich als Auditorenschulung genutzt wurde.

Entwicklung:

Als man sich für die Entwicklung eines QM-Systems entschieden hatte, war die Zusammenarbeit mit Meinhard Motzko vom Praxisinstitut Bremen prägend. Er lieferte Beispiele von ähnlichen Modellentwicklungen wie z. B. dem der Provinz Bozen in Südtirol oder auch das Modell der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), welche er ebenfalls betreut hatte.

Man wollte vor allem kein System, welches der Arbeit der Bibliotheken „übergestülpt“ wird. Stattdessen wollte man ein System „von Bibliothekspraktikern für Bibliothekspraktiker“, welches den Bibliotheken bewegt und unterstützt um Arbeitsabläufe anzupassen, zu verbessern oder neu zu entwickeln um die Arbeit im Sinne der Kundenerwartung, unter Berücksichtigung aller Beteiligten, zu verbessern.

Finanzierung:

Die Finanzierung des Projekts wird vom Land Niedersachsen getragen und gemeinsam mit der Büchereizentrale Niedersachsen abgewickelt. Die Bibliotheken investieren lediglich in Personal und Arbeitsaufwand. Die Finanzierung umfasst unter anderem die Kosten für Schulungsveranstaltungen, Workshops, für die Betreuung des Praxis Instituts Bremen sowie Fahrtkosten und Aufwandsentschädigung der Auditoren. Insgesamt umfasst dies jährlich ca. 25.000 bis 30.000 Euro.

Dokumentation:

Während die Umsetzung der ISO-Norm 9001 beispielsweise die Dokumentation in einem umfassenden QM-Handbuch mit Prozessbeschreibungen und Zieldefinitionen verlangt, hat man sich in Niedersachsen für eine andere Form der Umsetzung entschieden.

Zunächst werden über den Kriterienkatalog Zielvorgaben von der Lenkungsgruppe in Zusammenarbeit mit der Facharbeitsgruppe vorgegeben. Im ursprünglichen Entwurf lagen ca. 100 Kriterien zugrunde, die man dann auf überschaubarere 50 Kriterien reduziert hat. Relevant für die Zertifizierung ist nur die Erfüllung dieser Kriterien. Wenn die Bibliotheken unabhängig vom Kriterienkatalog, eigene interne Ziele definieren, sind diese nicht relevant. Die teilnehmenden Bibliotheken müssen die Umsetzung der Zielvorgaben bzw. der dafür erforderlichen Maßnahmen und Projekte als Nachweis dokumentieren. Für die Art und Form dieser Dokumentation gibt es keine konkreten Vorgaben, die Nachweise müssen lediglich schlüssig und eindeutig sein.

Oft werden Sammlungen verschiedenster Nachweisunterlagen eingereicht.

Abläufe/ Umsetzung:

Der Rahmen für die praktische Umsetzung ist durch die Zielvorgaben und die Dokumentation des Audits sehr gut beschrieben. Es stellte sich die Frage, wie die angestrebte kontinuierliche Verbesserung erreicht werden soll. Der Verbesserungsprozess wird hier nicht durch messbare Verfahren wie Controlling oder Prozessdokumentation verfolgt. Die Bibliotheken müssen jedoch ihre Arbeitsabläufe und ihre betriebliche Organisation verbessern, um einen Qualitätsstandard zu erreichen, der durch den Kriterienkatalog vorgegeben und mit dem Zertifikat bestätigt wird. Der Weg zum Zertifikat setzt viele Verbesserungsprozesse in Gang. Um das Zertifikat zu erreichen, ist eine Mindestpunktzahl in der Bewertung erforderlich, der Erhalt möglicher Zusatzpunkte bietet dabei zusätzlichen Anreiz (dient als Motor) darüber hinaus Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Das Zertifikat wird für die Dauer von drei Jahren verliehen. In dieser Zeit müssen die Bibliotheken den erreichten Standard halten, um danach das Zertifikat erneuern zu können. Ein zusätzlicher Verbesserungsprozess soll durch die jährliche Überarbeitung und Anpassung des Kriterienkatalogs entstehen.

Internes/ externes Audit:

Als Prüfungs- und Kontrollorgan ist eine Lenkungsgruppe eingesetzt, die sich aus Vertretern verschiedener Fachbereiche zusammensetzt. Dazu gehören Vertreter aus dem wissenschaftlichen Bibliotheksbereich, von Hochschulen, Kultureinrichtungen Kommunal- und Bibliotheksverbänden sowie von der Büchereizentrale Niedersachsen. Man hatte bei der Zusammensetzung der Lenkungsgruppe sehr viel Wert darauf gelegt „breit gefächert“ Vertreter aus verschiedenen Bereichen zu gewinnen. Die Lenkungs-

gruppe tagt dabei aber nur einmal jährlich. Die praktische Umsetzung in den Bereichen Schulung, Audit, Auswertung und Entwicklung, erfüllen der Zertifizierungsausschuss, die Auditorenkonferenz und die Facharbeitsgruppe.

Der Ablauf eines Audits ist sehr ausführlich dokumentiert. Dabei ist auch der Umgang mit möglichen Dissensfällen beschrieben. Ein Dissensfall entsteht dann, wenn sich die zu auditierende Bibliothek und das bewertende Auditorenteam nicht einvernehmlich „über die Bewertung der Erfüllung eines Kriteriums“ einigen können. Frau Südkamp-Kriete bestätigt, dass es zu Beginn des Projekts solche Fälle gab, die jedoch durch die beschriebene Vorgehensweise bereinigt werden konnten. Inzwischen tauchen solche Fälle durch eine gute Vorbereitung praktisch nicht mehr auf.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:

Die zwei ersten Zielkriterien im aktuellen Kriterienkatalog (gültig ab September 2010) sind sogenannte Schwerpunktkriterien, die mit fünf möglichen Punkten einen hohen Anteil an der Bewertung ausmachen. Kriterium 1.1 bezieht sich auf die Kenntnis der Bevölkerung im Einzugsgebiet der Bibliothek und auf die Definition von Schwerpunkzielgruppen. Kriterium 1.2 bezieht sich auf die Definition messbarer Ziele. Ursprünglich waren diese Kriterien als Ausschlusskriterien geplant. Hätte eine Bibliothek eines dieser Kriterien gar nicht erfüllt, wäre eine erfolgreiche Auditierung nicht möglich gewesen. In der Praxis ist dieser Fall unwahrscheinlich doch von der Seite der Kommunen (Niedersächsischer Städte- und Gemeindebund & Niedersächsischer Städtetag) hat man sich gegen diese Regelung ausgesprochen. Man wollte damit eine Verschlechterung des Images von Bibliothek und Kommune vermeiden, für den Fall, dass die Bibliothek aufgrund dieser Kriterien ausgeschlossen wird. Grundsätzlich ist das Projekt jedoch so angelegt, dass kein Wettbewerb zwischen den Bibliotheken entsteht.

Aktuelle Entwicklung/ Ziele:

Der Kriterienkatalog des Projekts wurde nach der Pilotphase bereits einmal überarbeitet. Derzeit beschäftigt sich die Facharbeitsgruppe mit einer weiteren Überarbeitung des Kriterienkatalogs. Die neue Fassung soll dann auch Kriterien für Fahrbibliotheken und Zweigstellensysteme beinhalten. Künftig ist die Überarbeitung des Kriterienkatalogs einmal jährlich geplant.

Fazit:

Die niedersächsischen Bibliotheken empfanden die Arbeit zur Umsetzung und zum Erreichen der Kriterien oft als sehr aufwendig. Dennoch sind die Bibliotheken zumeist sehr „stolz“ auf den Erhalt des Qualitätssiegels. Die positive Wirkung zeigt sich auch aufseiten des Trägers. So wurden z. T. in Folge der Qualitätsinitiative sogar Geld- oder Sachmittel bewilligt. Nicht selten begleiten Vertreter der Kommune oder Gemeinde das Zertifizierungsaudit. Letztlich kann man feststellen, das Projekt stärkt das Ansehen und die Position der Bibliothek in ihrer Gemeinde.

Telefoninterview Stadtbibliothek Aurich vom 22.09.2011

Ansprechpartner/in: Reendeltje Ohling-Wilken

Kontakt:

Reendeltje Ohling-Wilken (Leitung)

Stadtbibliothek Aurich

Hafenstraße 7

26603 Aurich

Email.: Stadtbibliothek@stadt.aurich.de

Hintergrund/ Entstehung:

Informationen über das Projekt wurden zunächst durch die Büchereizentrale Niedersachsen verbreitet und auf kommunaler Ebene publiziert. Dadurch wurden die Bibliotheken in Niedersachsen auf das Projekt aufmerksam. In Aurich hatte man sich nicht im Vorfeld mit anderen Systemen auseinandergesetzt, sondern reagierte auf das Projektangebot der Büchereizentrale. Die Stadtbibliothek Aurich war eine der ersten Projektbibliotheken, die sich mit dem Qualitätssiegel auszeichnen ließen.

Entwicklung:

Frau Ohling-Wilken bestätigt, dass ein Qualitätsmanagementsystem ein gutes Instrument für Bibliotheken ist, um gegenüber den Trägern von Bibliothekseinrichtungen und politischen Entscheidungsträgern die Ernsthaftigkeit und Professionalität der eigenen Arbeit zu demonstrieren. Da sich prinzipiell jede Einrichtung mit einem nennenswerten Buch- oder Medienbestand Bibliothek nennen kann, ist dies besonders wichtig. Durch die schriftlich dokumentierten Nachweise und das verliehene Siegel wird aufgezeigt, dass die Bibliothek fachlich fundierte Arbeit leistet. Die Entscheidung der Teilnahme am Projekt wurde vom zuständigen Dezernenten sehr begrüßt. Eine aktive Unterstützung durch den Träger erfolgte nicht aber es wurden positive Veränderungen bewirkt. Zur Erfüllung der Kriterien wurden beispielsweise Hinweisschilder für die Bibliothek aufgestellt. Ein weiteres Beispiel ist eine verbesserte Versorgung im Bereich der technischen Ausstattung, da die städtische Abteilung für EDV garantiert hat, einen bestimmten Versorgungsstandard zu gewährleisten.

Dokumentation:

Die Erstellung der Dokumentation bedeutete zunächst einen großen Arbeitsaufwand. Die Aufgabe der Bibliothek bestand darin Nachweise für die Erfüllung der Qualitätskriterien zu erbringen. Frau Ohling-Wilken nennt dazu ein Beispiel aus der Medienerwerbung. Wenn nachgewiesen werden soll, wie lange es dauert, bis ein Medium nach der Erwerbung in den Bestand eingearbeitet ist, kann dies beispielsweise durch einen Abgleich von Erwerbsrechnung und Einstelldatum nachgewiesen werden. Nachdem die Dokumentation einmal eingeführt war, entstanden dadurch keine weiteren Hindernisse oder ein gravierender Mehraufwand. Allerdings werden bei der Dokumentation weiterhin Verfahrensweisen erprobt und verbessert. Für das Zertifizierungsaudit wird letztlich ein Ordner mit allen Nachweisen zur Prüfung durch die Auditoren erstellt. Bei der Entwicklung des Systems wurde darauf geachtet, dass eine Dokumentation nicht in

einem ähnlich großen Umfang gefordert wird, wie es z. B. bei der ISO-Norm 9001 der Fall ist.

Abläufe/ Umsetzung:

Frau Ohling-Wilken sieht im Erhalt der eingeführten Standards, über eine Dauer von drei Jahren, einen wichtigen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung. Darüber hinaus werden in Folge der Kriterienerfüllung aber auch viele kleinere Verbesserungsprozesse angestoßen.

Grundsätzlich ist zum Erhalt des Qualitätssiegels eine Mindestpunktzahl bei der Erfüllung der Kriterien erforderlich. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit mehr Punkte zu erlangen, was ebenfalls ein Beitrag zur Verbesserung ist. Die Punktzahlen werden unter den Bibliotheken nicht bekannt gegeben, da man Wert darauf legt keine Konkurrenz zu erzeugen.

Internes/ Externes Audit:

Das externe Audit läuft nach vorgegebenem Muster ab. Frau Ohling-Wilken ist jedoch auch selbst als Auditorin in anderen Einrichtungen tätig. Abhängig davon, wie viel Material die Auditoren vorab von den Bibliotheken zur Verfügung gestellt bekommen, beansprucht ein Audit ca. 1 1/2 Tage mit Berichterstellung. Im Anschluss an ein Audit findet ein „kollegiales“ Gespräch statt. In diesem Gespräch sollen keine Defizite angeprangert werden, sondern es erfolgt ein Austausch, um am Beispiel anderer Einrichtungen Verbesserungsvorschläge einzubringen. Besteht eine Bibliothek das externe Audit nicht, so hat sie eine Frist um Korrekturen vorzunehmen und sich in einer wiederholten Prüfung nachträglich zertifizieren zu lassen. Für die internen Überprüfungen werden in der Stadtbibliothek Aurich die Teambesprechungen genutzt, da die Besetzung von 3,5 Stellen mit vier Mitarbeitern, dafür eine geeignete Möglichkeit bietet. Ein gesondertes internes Audit findet nicht statt. Werden in den Teambesprechungen Änderungen festgelegt, werden diese im Rahmen der Dokumentation schriftlich festgehalten.

Kundenorientierung:

Man hat in Aurich eine sogenannte „Meckerecke“ eingerichtet. Dazu wurde in der Bibliothek ein Buch ausgelegt in dem die Nutzer der Bibliothek (unbeobachtet) Anregungen, Wünsche und Kritik äußern können. Je nach Eintrag werden dazu Antworten im Buch notiert. Weiterhin hat man über mehrere Jahre versucht die Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der Nutzer anzupassen. Schließungsphasen werden auch zwischen Feiertagen, wenn möglich vermieden. Weiterhin versucht man sich nach Auswertung der eigenen Arbeit, gezielt Nutzergruppen zu widmen.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:

Durch die Teilnahme am Projekt „Bibliothek mit Qualität&Siegel“ hat sich das Interesse der Öffentlichkeit verstärkt. Da die Stadtbibliothek Aurich zu den Piloteinrichtungen zählte, war das Interesse hier besonders groß, doch das Siegel sorgt auch für eine Imageverbesserung und die Bibliothek wird stärker wahr- und ernst genommen.

Aktuelle Entwicklung/ Ziele:

Die Stadtbibliothek Aurich ist Ende 2009 zertifiziert und mit dem Qualitätssiegel ausgezeichnet worden. Die Reaktionen von Trägern, Nutzern und der Öffentlichkeit im Allgemeinen waren sehr positiv.

Fazit:

Frau Ohling-Wilken ist der Meinung, dass gerade kleine Bibliotheken häufiger Anstoß für Veränderungen brauchen. Gerade in diesen Einrichtungen fehlt es jedoch zum Teil an dem nötigen Selbstbewusstsein, um an Projekten teilzunehmen. Dies zeigt auch der Grad der Beteiligung am BIX-Bibliotheksindex. In diesem Bereich bietet das Qualitätsmanagementsystem „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ einige Stärken. Es handelt sich nicht um einen Vergleich und somit gibt es keine Gewinner oder Verlierer. Die Anforderungen sind unter anderem durch einen gut ausdifferenzierten Kriterienkatalog für keine Bibliothek zu hoch. Dies ist besonders wichtig, da es in Niedersachsen viel kleine Bibliotheken mit wenig Personal gibt. Weiterhin kommt Frau Ohling-Wilken zu dem Schluss, dass die Umsetzung des Qualitätsmanagements die Arbeit der Bibliothek stark vorangebracht und eine Verbesserung des Images bewirkt hat. Zusätzlich werden durch das System Zahlen, Daten und Fakten gesammelt, die auf politischer Ebene wichtige Argumente liefern. Die flächendeckende Verbreitung von Standards liefert zudem Grundlagen für ein Bibliotheksgesetz, welches Frau Ohling-Wilken sehr begrüßen würde. Ein Bibliotheksgesetz könnte den „Druck“ von den Bibliotheken nehmen, immer wieder für ein positives Ansehen beim Träger argumentieren zu müssen.

Telefoninterview Meinhard Motzko 26.09.2011

Ansprechpartner/in: Meinhard Motzko
PraxisInstitut
Organisations- und Personalentwicklung
Westerdeich 88
28197 Bremen
Email: info@praxisinstitut.de

Zur Person:

Herr Motzko ist Diplom-Sozialwissenschaftler und Qualitätsmanagement-Auditor (in Zusammenarbeit mit der TÜV Gruppe). Er ist als freiberuflicher Berater, Trainer und Auditor in verschiedenen Bereichen tätig. Dazu zählen Verwaltungen, Verbände und Betriebe sowie Bildungsinstitute, Bibliotheken, Archive und Museen. Herr Motzko war maßgeblich beteiligt an der Entwicklung von Qualitätsstandards für die *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)* und an der Entwicklung und Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in der autonomen Provinz Bozen, in Südtirol. Befragt wurde Herr Motzko, neben seiner umfassenden Beteiligung an vielen Projekten, vor allem wegen seiner Funktion als externer Berater des Projektes „Bibliothek mit Qualität&Siegel“ in Niedersachsen.

Niedersachsen - Entstehung und Organisation:

Im Jahr 2007 wurde Herr Motzko in Niedersachsen für das Projekt „Bibliotheksprofile in der Kommune“ verpflichtet. Das Projekt basierte auf einem Verfahren, welches Herr Motzko erstmals 2001 in Nordrhein-Westfalen angewendet hatte. Anhand eines Gliederungsrasters wird eine Bibliothekskonzeption definiert. Im Rahmen des Rasters wird eine Umfeldanalyse durchgeführt. Daraufhin werden Problemfelder und der Auftrag der Bibliothek beschrieben, Zielgruppen und Ziele festgelegt. Es werden Maßnahmen und der Umgang mit Ressourcen definiert. Hinzu kommt noch eine Darlegung der Organisationsstruktur und eine Liste von Themenfeldern für die Erfolgskontrolle (siehe dazu auch: *Bibliotheken strategisch steuern – Projekte, Konzepte, Perspektiven*. Hrsg. von Andreas Mitrowann, Meinhard Motzko und Petra Hauke. Bock + Herchen, Bad Honnef 2011, S. 37 - 50). Nach der ersten Projektphase hatte man bereits den Plan für eine weitere Projektrunde im Folgejahr gefasst, um noch mehr Bibliotheken zu erreichen. Das Komitee des Profilbildungsprojekts wollte jedoch eine Entwicklungsperspektive für die Bibliotheken schaffen. Man orientierte sich hierzu am Südtiroler Qualitätsmanagementmodell und entwickelte einen Kriterienkatalog. Durch das Qualitätssiegel sollte ein zusätzlicher Anreiz gegeben werden, der auch für die Träger interessant sein sollte (Bsp.: Bibliothek in Nachbarstadt X hat das Siegel also soll unsere Bibliothek dem nicht nachstehen). Der Einsatz von eigens ausgebildeten Auditoren hatte verschiedenen Gründe. Neben einer Kostenersparnis gab es zunächst nur wenige externe Auditoren, die ausreichend mit dem bibliothekarischen Fachbereich vertraut waren. Letztlich verfügen die Auditoren des Verbunds nicht nur über das entsprechende Know-how, sie erfüllen auch eine Entwicklerrolle. Durch den Austausch und die Beratung der Bibliotheken verbreitern sie das Entwicklungspotenzial (Brain Trust).

Wichtig war in Niedersachsen auch, dass es sich nicht um ein Rankingverfahren handelt. Es sollte keine Konkurrenz geschürt werden aber man sollte sich auch nicht gegenseitig das Zertifikat „schenken“. Aus diesem Grunde werden die Auditoren beispielsweise nicht im eigenen Landkreis eingesetzt. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Befürchtung jedoch unbegründet war. Es musste im Gegenteil vermittelt werden, dass nicht eine strenge Prüfung das Ziel ist, sondern viel mehr eine Beratung im Sinne eines kollegialen Austauschs. Die Auditoren sollen sich auch als Entwicklungshelfer verstehen. Es wurde daher die Regel eingeführt, dass bei Nichtvergabe eines Punktes für ein Kriterium, im Gegenzug ein Vorschlag zur Verbesserung gemacht werden muss. Derzeit sind in Niedersachsen sieben Auditorenpaare im Einsatz. Herr Motzko bestätigt, dass Dissenzfälle (beschrieben im Zertifizierungsleitfaden) nur in der Anfangsphase des Projektes vorgekommen sind. Er ist jedoch der Meinung, dass dabei nicht nur der Konflikt bei der Prüfung zu beachten ist. Positiv betrachtet erzeugen diese Fälle auch Aufmerksamkeit beim Träger (der zuständigen Verwaltung). Die drohende Verweigerung des Siegels bei Nichterfüllung von Kriterien hat in vielen Kommunen zu Veränderungen geführt. Oft waren es Kleinigkeiten wie die Anschaffung von Anrufbeantwortern und Kopierern oder die Anbringung von Hinweisschildern, die den Bibliotheken erst durch die Teilnahme am Projekt gewährt wurden.

Hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung bestätigt Herr Motzko die Aussagen von Frau Südkamp-Kriete und Frau Ohling-Wilken. Darüber hinaus verweist er jedoch zusätzlich auf die Inhalte der Kriterien, da dort z. T. die regelmäßige Erneuerung von Dokumenten und Nachweisen gefordert wird (Bsp.: Bestandskonzept oder Bevölkerungsanalyse). Dies trägt aus seiner Sicht ebenfalls zur Verbesserung bei. Ein bereits ge-

nannter Aspekt ist die Überarbeitung des Kriterienkatalogs. Aktuell ist der Kriterienkatalog zum zweiten Mal überarbeitet und um Fassungen für Bibliothekssysteme mit Zweigstellen und für Fahrbibliotheken erweitert worden. Die neuen Fassungen werden Anfang 2012 der Lenkungsgruppe vorgelegt.

Andere Projekte und Entwicklungen:

Herr Motzko war und ist bundesweit an verschiedenen Projekten beteiligt (siehe Email aus 2010 und online unter: <http://www.praxisinstitut.de/motzko/index.html>). Im Bereich des Qualitätsmanagements für öffentliche Bibliotheken ist er bestrebt, das erfolgreiche Projekt aus Niedersachsen auch in andere Bundesländer zu transportieren. In Mecklenburg-Vorpommern wird mittelfristig ein entsprechendes Projekt anlaufen. Aufgrund der politischen Gegebenheiten und der Struktur der Bibliothekslandschaft wird das Projekt jedoch anders organisiert sein. In Bayern soll es zukünftig unter anderem Namen ein, dem Niedersächsischen Modell entsprechendes Projekt geben. In Brandenburg wurde ein Projekt vorgeschlagen. In Thüringen und Sachsen wurden ebenfalls Projekte vorgeschlagen, die Planung ist jedoch derzeit eingefroren.

Ein wichtiges Kriterium dafür ob derartige Projekte in einem Bundesland eingeführt werden können sieht Herr Motzko in der Struktur der Bibliothekslandschaft und in der Ausprägung und Organisation der Bibliotheksfachstellen. Sind die Fachstellen mit zu wenig Personal und Mitteln ausgestattet oder gibt es eine Verteilung auf zu viele Fachstellen ist dies hinderlich.

Ein weiteres Problem sieht Herr Motzko auch in der Ablehnung durch kommunale Spitzenverbände. Diese führt oft dazu, dass bei der Gestaltung des Projekts Kompromisse eingegangen werden müssen. In Niedersachsen werden die kommunalen Verbände durch eine Beteiligung an der Lenkungsgruppe mit einbezogen. Kompromisse mussten hier bei der Gestaltung des Kriterienkataloges gemacht werden. Die Formulierung sogenannter K.O.-Kriterien wurde abgeschwächt, indem für diese Kriterien eine höhere Bewertungszahl festgelegt wurde.

Um wirklich Bibliotheken aller Größenordnungen die Teilnahme zu ermöglichen, wurde der Kriterienkatalog für verschiedene Funktionsstufen ausdifferenziert. Oft finden bei den Kriterien jedoch Überschneidungen zwischen den Funktionsstufen statt. Zudem erreichen fast alle Bibliotheken die Kriterien, welche für die zweite Funktionsstufe gefordert werden. Eine mögliche Entwicklung bestünde darin die erste Funktionsstufe auf Dauer wegfallen zu lassen, andererseits bietet sie Spielraum für mögliche Anpassungen. Letztlich definiert der Kriterienkatalog in Niedersachsen die „moderne Bibliothek“.

Vergleich zu anderen Modellen:

Im Gespräch verwies Herr Motzko darauf, dass die Kriterienkataloge in Südtirol und in Niedersachsen in ihrer Konzeption aus dem Beispiel der ISO-Norm 9001 entstanden sind. Auf die Frage warum er die direkte Verwendung der Norm abgelehnt hat antwortete Herr Motzko, dass die Umsetzung ISO-Norm gerade kleinere Bibliotheken mit wenig Personal extrem überfordern würde. Zudem sei der Dokumentationsaufwand für die Bibliotheken i. d. R. zu hoch. Eine ISO-Zertifizierung mache eigentlich nur im Rahmen einer Matrixzertifizierung wie in Nordrhein-Westfalen Sinn. Dafür müssen sich die Bibliotheken jedoch kennen und in erreichbarer Nähe sein. Ideal sind Ballungsräume, wie sie Nordrhein-Westfalen aufweist. In Niedersachsen ist vorgeschrieben, was dokumen-

tiert werden muss, die Form der Dokumentation ist jedoch frei. Dies ermöglicht den Bibliotheken eine flexible Gestaltung der Dokumentation nach eigenen Möglichkeiten. Modelle, in denen es zunächst um eine Selbstbewertung geht, wie bei „ServiceQualität Deutschland“ oder dem auf „EFQM“ und „CAF“ basierten Modell in Stuttgart, hält Herr Motzko für wenig effektiv. Er ist der Meinung, dass die Verpflichtung vor allem durch eine externe Beurteilung besonders wichtig ist. Die Freiwilligkeit führt seiner Meinung nach zu viel Fortbildungen, die in der Praxis jedoch wenig Veränderung erzeugen. Aktuell wird an einer neuen ISO-Norm speziell für Bibliotheken gearbeitet (ISO 16439). Inhaltlich geht es um den „qualitativen Output von Bibliotheken“. In der internationalen Fachkommission der IFLA arbeitet unter anderem auch die ehemalige Leiterin der UB-Münster Frau Dr. Roswitha Poll mit.

Bibliotheksgesetze:

Im Hinblick auf Bibliotheksgesetze formulierte Herr Motzko 2010 die Aussage: „[...] solche QM Systeme“ sind „[...] eine wunderbare Möglichkeit (vielleicht sogar eine Alternative) zu Bibliotheksgesetzen, in denen häufig nur Allgemeinplätze formuliert sind [...]“. Gemeint ist damit, dass in den bisher entstandenen Bibliotheksgesetzen immer der Aspekt der Freiwilligkeit verankert ist, welcher diese Gesetze unzureichend macht. QM-Systeme sollen Defizite in diesem Bereich unterhalb der Gesetzesebene ausfüllen und diese Lücken quasi „unterfüttern“.

Fazit:

Als Fazit formuliert Herr Motzko den Wunsch, dass es gelingen möge, auf Bundesebene weitere Systeme am Beispiel Niedersachsens zu etablieren. Weiterhin hat er die Vision, dass es dadurch ermöglicht würde einen Auditorenaustausch unter den verschiedenen Bundesländern durchzuführen, um damit den allgemeinen Austausch und die Entwicklung zu fördern.

Anhang 3: Interviewergebnisse Nordrhein-Westfalen

„Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken – Modelle in der Praxis“

Interview-Leitfaden (Nordrhein-Westfalen)

- Wann und warum haben Sie sich für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Verfahrens entschieden?
- Welche Rolle spielten der oder die Träger bei der Entscheidung für Qualitätsmanagement?
- Aus welchen Gründen haben Sie sich für das von Ihnen gewählte Modell entschieden?
- Welche Argumente sprachen für eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001?
- Wie lief der Prozess der Zertifizierung ab?
- Welche Hindernisse gab es, wo musste besonders viel verändert werden?
- Welche Veränderungen hat die Einführung von Qualitätsmanagement gebracht?
- Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf Einsatz und Arbeitsaufwand des Personals?
- Wie schätzen Sie den Aufwand für die Dokumentation und die regelmäßige Überprüfung der Qualitätsziele ein?
- Welche Qualitätsziele wurden definiert?
- Wie wird das Erreichen dieser Ziele geprüft (intern und extern?)
- Ergaben sich Probleme durch die Zertifizierung im Verbund z.B. durch unterschiedliche Größe und Ressourcen der Teilnehmerbibliotheken?
- Wie ist die Resonanz von Träger, Personal und Kunden auf das neue Qualitätsmanagement?
- Welches Fazit ziehen Sie auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen?

Interview Dormagen 23.06.2010

Ansprechpartner/in: Claudia Schmidt

Marktplatz 1

41539 Dormagen

Email: Claudia.Schmidt@stadt-dormagen.de

Hintergrund Verwaltungsmodernisierung:

Die Einführung des neuen Steuerungsmodells fand Ende der 1990er Jahre statt. Es wurde unter anderem die Doppik eingeführt (Ab 2009 in allen Kommunen verpflichtend).

Der Trend dieser Reform bzw. der Modernisierung ist rückläufig besonders im Bereich der Budgetierung. So sind Gelder die durch gute Haushaltsführung erhalten oder erwirtschaftet wurden nicht mehr auf den Etat des kommenden Jahres übertragbar. Unter Umständen kann eine Mittelsperre zu einem plötzlichen Ausfall benötigter Gelder führen.

Entwicklung:

Nachdem die Verbundteilnehmer 2004 feststanden wurde der Verbund 2006 erstmalig zertifiziert. Ausschlaggebend auch für Dormagen war unter anderem der Vortrag von Frau Andrea Wehr, Leiterin der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar. Frau Schmidt vertritt die Meinung, dass die Bereitschaft zur Dokumentation und klaren Strukturierung ebenso gegeben sein muss, wie die Bereitschaft für Veränderung.

Aspekte neben dem Ansprechenden Vortrag zum Projekt von Frau Wehr waren unter anderem das Ziel der Ausrichtung auf den Kunden und die Aussicht, dass QM ein gutes Instrumentarium darstellt um die Arbeit und Notwendigkeit der Bibliothek darzustellen und zu rechtfertigen.

Nach einer zweijährigen Projektphase hat die Fachstelle Düsseldorf das Projekt an die Bibliotheken abgegeben um sich neuen Projekten zuzuwenden. Neue Verbundzentrale ist nominell die Stadtbibliothek Dormagen geworden, mit dem Vorsitz des Lenkungsgremiums durch Frau Claudia Schmidt. Da die Verbundzentrale jährlich geprüft wird, ist Frau Schmidt dafür Ansprechpartnerin. Vor dieser Prüfung findet eine Vorbesprechung (Management Review) des Lenkungsgremiums, also der Leiterinnen und Leiter bzw. der QM Beauftragten der Teilnehmerbibliotheken statt.

Finanzierung:

Ein weiterer Anreiz fand sich in der Möglichkeit der Verbundzertifizierung. Anderenfalls hätte man sich in Dormagen nicht dafür entschieden, da durch den Verbund sowohl der Arbeits- als auch der finanzielle Aufwand reduziert wurde. Das Projekt wurde zunächst durch Landesmittel teilfinanziert, die Restfinanzierung musste über den eigenen Etat erfolgen. Nach Ablauf der 2 Jahre hatten die Bibliotheken die Kosten selber zu tragen.

Durch die Verbundzertifizierung haben jedoch alle Teilnehmer eine enorme Kostenersparnis.

Dokumentation – QM-Handbuch:

Die QM Dokumentation erfolgt über das webbasierte Programm N5 Process Solutions. Hier werden die Zielsetzungen und Prozessbeschreibungen für das QM hinterlegt. Auf Verbundebene handelt sich dabei um vom Verbund freigegebene Dokumente d. h. diese werden vom Lenkungsgremium abgesegnet. Im Programm gibt es zwei Ebenen. Die Verbundebene mit allgemeinen Zielsetzungen und Formularen für alle Teilnehmer und eine Lokale Ebene mit Einrichtungsspezifischen Dokumenten. Auf lokaler Ebene werden die Dokumente noch häufiger überarbeitet bzw. aktualisiert und verändert. Auf Verbundebene haben dabei alle Teilnehmerbibliotheken lesenden Zugriff. Frau Schmidt hat als Vorsitzende des Lenkungsgremiums auch schreibenden Zugriff. Auf lokaler Ebene haben die jeweils betroffenen bzw. zuständigen Abteilungen oder Personen (Bereichskoordinatoren) auch schreibenden Zugriff. Besonders auf Verbundebene muss die Detailtiefe der Prozessbeschreibungen zum Teil reduziert werden damit diese auch für alle Teilnehmer umsetzbar bleiben.

Abläufe und Umsetzung:

Die Einführung des Qualitätsmanagements hat in Dormagen einige, von Frau Schmidt als positiv empfundene Neuerungen gebracht. Auch im Rahmen der Zusammenarbeit im Verbund konnten einige Verbesserungen vorgenommen werden. So hat man z.B. überflüssige Prozesse am Beispiel anderer Teilnehmer erkannt (Bsp. Abschaffung von Laufzetteln bei der Einarbeitung neuer Medien, stattdessen Vermerk der Notation für die Signaturbildung mit Bleistift).

Zudem konnte man durch die Prozessbeschreibung eine Regelmäßigkeit einführen die zuvor nicht gegeben war (Bsp. Dienstbesprechungen fanden zuvor nur sporadisch statt, nun werden sie regelmäßig einmal in der Woche durchgeführt).

Durch die klaren Prozessbeschreibungen konnten zudem auch überflüssige Tätigkeiten erkannt werden und Arbeiten die z. T. doppelt ausgeführt wurden vereinfacht werden (siehe Beispiel Laufzettel).

Auch neue Bereiche wie RFID Technologie (Umgang und Umsetzung) gehen in die Dokumentation und Prozessbeschreibungen ein. Dabei ist es nicht problematisch dass nicht alle Teilnehmer über diese Technologie verfügen, denn bei der Matrixzertifizierung müssen lediglich 80% der Prozesse aller Teilnehmer gleich sein, 20% dürfen von anderen Teilnehmern abweichen.

Nachdem die Bibliothek nun einige Jahre Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement sammeln konnte, hat sich auch gezeigt dass Prozesse, die zunächst sinnvoll erscheinen, auf Dauer angepasst werden mussten. So z. B. die Fehlerkontrolle bei Lieferanten. Grundsätzlich war die Regelung so, dass Fehlerlisten geführt und ausgewertet wurden, konnten diese Fehler auf Dauer nicht beseitigt werden wurde ein Lieferantenwechsel in Erwägung gezogen. Beim strikten Durchführen dieses Prozesses, wurde den Lieferanten einmal Jährlich eine Auswertung mit einer Aufstellung der Anteile fehlerfreier und fehlerhafter Lieferungen zugesandt. Dies stieß jedoch auf Unzufriedenheit der Lieferanten (mit Ausnahme der EKZ, da sich diese ebenfalls nun zertifizieren lässt). In Folge dessen hat man den Prozess verändert und sucht nun mehr das persönliche Gespräch mit dem Lieferanten um etwaige Kritikpunkte direkt, persönlich und in der richtigen Weise besprechen zu können (in Dormagen gut möglich da viele Lieferanten vor Ort sind).

Internes und Externes Audit:

Das Externe Audit, d. h. die Überprüfung der Umsetzung der QM Prozesse und der Zielerreichung wird von einer externen Firma durchgeführt, die auch das Zertifikat vergibt (in diesem Fall der TÜV Süd). Durch die Matrixzertifizierung d. h. die Zertifizierung im Verbund, wird die Zentrale (also der Vorsitz des Lenkungsgremiums) einmal jährlich geprüft. Dabei wird immer eine Auswahl der Teilnehmerbibliotheken geprüft, so dass die einzelnen Bibliotheken etwa alle zwei Jahre geprüft werden.

Die interne Audit wird von eigenen Auditoren durchgeführt, d. h. die einzelnen Bibliotheksleiter oder QM-Beauftragten der Bibliotheken haben sich durch den externen Berater (hier Herr Dönni) zu Auditoren schulen lassen und besuchen danach einmal im Jahr andere Teilnehmer um dort eine Überprüfung durchzuführen. (Allgemein sind die internen Audits gefürchteter, weil die Bibliothekare sich mit entsprechenden Prozessen besser auskennen und dort genauer hinschauen, wohingegen der Auditor der TÜV-Gruppe eher auch sehr viel Wert auf Aspekte wie Arbeitssicherheit und Brandschutz legt.)

Kundenorientierung / Zufriedenheitsmanagement:

Basierend auf dem schon bestehenden Beschwerdemanagement (auch dem der Stadtverwaltung) hat sich der Focus durch das QM verstärkt auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet. Zwecks einer positiveren Außenwirkung hat man sich für eine Benennung in Zufriedenheitsmanagement entschieden.

Neben Formularen für Anregungen Beschwerden und Mitteilungen an die Bibliothek (liegen in den öffentlichen Bereichen der Bibliothek aus) werden weiterhin Kundenbefragungen durchgeführt, diese sind oft nicht nur allgemein sondern themenbezogen (bezogen auf Öffnungszeiten, Aufstellung oder auch für die Teilnehmer des SLC). Im Bibliotheksalltag werden Konfliktsituationen, Beschwerden (und Anregungen) in Fehlerlisten Dokumentiert, so dass ein Handlungsbedarf ermittelt werden kann.

Um den Nutzern zu vermitteln bzw. zu zeigen dass ihre Anregungen und Beschwerden auch gehört werden, erfolgte auf Anregung des Beraters Herrn Dönni, ein jährlicher Aushang mit Informationen darüber, was im vergangenen Jahr verändert wurde (Welche Verfahrensweisen geändert oder entwickelt wurden, wie z. B. eine Erinnerung per Email an den Ablauf der Leihfrist oder auch welche oder wie viele Bücher auf Kundenwunsch angeschafft wurden).

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:

Ein Aspekt der das Image der Bibliotheken aufwertet ist die Freiwilligkeit mit der man sich für eine ISO Zertifizierung entschieden hat. Im Gespräch mit Prüfern der Zertifizierungsfirma (TÜV Süd) erhielt man dahingehend die Rückmeldung dass vieles effizienter und engagierter umgesetzt werden würde, da hier nicht wie in manchen Zweigen der Industrie (Automobil-Industrie) ein Zwang bzw. eine Verpflichtung zu QM bestünde. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit hat die Einführung des QM zunächst sowohl bei der Verwaltung als auch in der Presse eine positive Wirkung hinterlassen. Außer in Einzelfällen, erhält die Bibliothek in Hinblick auf die Zertifizierung wenig Resonanz von den Nutzern, die das System bzw. die Auswirkungen als solche durchaus auch als positiv empfinden. Die Erfolge in der Öffentlichkeitsarbeit werden über die Prozesssteuerung auch beobachtet und registriert

Ziele:

Derzeit werden nur zwei Verbundübergreifende Ziele verfolgt, weiterhin werden Ortsgebunden in jeder Teilnehmerbibliothek Jahresziele definiert. Dabei müssen verschiedene Anforderungen auf verschiedenen Ebenen beachtet werden, so z. B.: die Anforderungen des Trägers bzw. der Verwaltung, der Kunden und der zu erfüllenden Norm. Grundsätzlich werden die mit der Verwaltung vereinbarten Ziele in die Jahresziele der QM Dokumentation integriert, da eine doppelte Zielverfolgung praktisch nicht möglich ist. Zum Teil gelangt die Bibliothek gerade bei der Verwaltung an einen Punkt da die Zielverfolgung stagniert. Dies kann zum Beispiel passieren wenn die Bibliothek von einem anderen Amt abhängig ist, welches der Bibliothek nicht zuarbeitet oder wenn die Ziele der Bibliothek für die Verwaltung keine ausreichende Rechtfertigung besitzen. Hierbei hat Frau Schmidt die Unterstützung des Auditoren als sehr positiv empfunden, da dieser Empfehlungen an die Verwaltung ausspricht (bzw. schriftlich verfasst).

Aktuelle Entwicklung:

Die Stadtbibliotheken Wermelskirchen und Hilden arbeiten an der Einführung von Qualitätsmanagement und sollen in den Verbund integriert werden. Dabei steht Hilden noch am Anfang, dort wird QM durch die ehemalige Leiterin der Stadtbücherei Leichlingen Frau Lemke erarbeitet.

Die Stadtbibliothek Wermelskirchen hat die Vorarbeiten schon weitgehend erledigt, d. h. die Dokumentation umgesetzt und das Personal geschult. Diese Bibliothek wird nun vom Verbund in die Pflicht genommen und hat Aufgaben für die Integration in den Verbund erhalten.

Die Stadtbibliothek Wermelskirchen wird dann vermutlich im nächsten QM Zyklus mit zertifiziert werden.

Fazit:

Frau Schmidt empfand besonders die Phase der Vorbereitung, vor Fertigstellung der Dokumentation als sehr Aufwändig. In dieser Phase mussten die bereits vorhandenen Beschreibungen und Dokumente der Bibliothek komplett auf die Prozessbeschreibungen der QM-Dokumentation umgearbeitet werden. (Dadurch wurden viele Bibliotheken im Vorfeld abgeschreckt ebenso wie durch die finanziellen Anforderungen)

Letztlich hält Frau Schmidt diesen Aufwand jedoch für lohnenswert, da man hinterher in der täglichen Arbeit mit QM sowohl Arbeits- als auch Personalaufwand einspart (Es führt zu einem stringenteren Arbeiten).

Das Qualitätsmanagement hat den Teilnehmenden Bibliotheken klare Arbeitsanweisungen mit einer deutlichen Regelmäßigkeit und systematischen Abläufen gebracht. Zudem resultiert daraus eine klare Regelung der Zuständigkeiten, die schriftlich festgehalten ist d. h. Mitarbeiter X ist für Aufgabenbereich y zuständig. Diese klare Regelung schließt jedoch nicht die Mitwirkung von Anderen Kollegen bei Bedarf aus.

Weiterhin begrüßt Frau Schmidt den Austausch zwischen den Bibliotheken und die gegenseitige Unterstützung bei der Projektentwicklung, da alle Teilnehmer davon profitieren. Weiterhin ist sie der Meinung dass Vernetzung gerade bei der heutigen Situation und Entwicklung von Bibliotheken, wichtig und zukunftsweisend ist.

Abschließend verweist sie auch nochmal darauf dass sicherlich viele Bibliotheken auch nach Prinzipien des Qualitätsmanagements arbeiten, sich jedoch aus verschiedenen

Gründen nicht zertifizieren lassen (Bsp.: fehlende Geldmittel, Zwang durch externe Prüfung).

Interview Wesel 09.07.2010

Ansprechpartner/in: Rosemarie Eisen
Stadtbücherei Wesel im Centrum
Ritterstrasse 12 - 14
46483 Wesel
Email: Rosemarie.Eisen@wesel.de

Hintergrund Verwaltungsmodernisierung:

Frau Eisen aus Wesel sieht die Einführung neuer Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung nicht als Basis für die Einführung von Qualitätsmanagement. Allerdings wurde im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung bzw. Reform, diese Maßnahme der Bibliothek sehr begrüßt. Laut Frau Eisen war der Auslöser für die Einführung von QM, die Teilnahme an Betriebsvergleichen der Bertelsmann Stiftung, an denen die Stadtbücherei Wesel teilgenommen hat. In diesen Betriebsvergleichen wurden Kennzahlen erhoben die für die Steuerung der Betriebsabläufe genutzt werden sollten. Die Kennzahlen bildeten jedoch ein umständliches Zahlenwerk, welches im Betriebsalltag nur schwer in die Praxis umgesetzt werden konnte. Man überlegte daher von Seiten der Fachstellen Köln und Düsseldorf, was der „nächste logische Schritt“ sei um einen Nutzen aus diesen Kennzahlen zu ziehen. Die Fachstellen, vertreten durch Frau Büning und Frau Klein boten in Folge dessen Informationsveranstaltungen zum Thema Qualitätsmanagement an, bei denen dann auch Frau Wehr aus Freiberg am Neckar zu Gast war und mit Ihrem Vortrag zur ISO Zertifizierung der eigenen Bibliothek begeisterte.

Entwicklung:

Neben der Bibliothek hat auch das Amt bzw. die Abteilung für EDV eine Einführung von Qualitätsmanagement in Verbindung mit einer Zertifizierung angestrebt. Dieses Vorhaben war jedoch in der Umsetzung nicht erfolgreich und wurde wieder verworfen. Weiterhin ist auch hier die Volkshochschule nach einem eigenen Verfahren zertifiziert, sonst jedoch keine anderen Bereiche der Verwaltung.

Hauptanreiz der Bibliothek für die Einführung von QM war zunächst die Möglichkeit, den durch die Betriebsvergleiche erhobenen Kennzahlen weiteren Nutzen zu verleihen. Frau Büning von der Fachstelle in Düsseldorf warb in diesem Kontext für die Einführung von Qualitätsmanagement.

In nächster Instanz überzeugte der Aspekt der Öffentlichkeitswirksamkeit. Zudem vertritt man die Einstellung „Wer A sagt muss auch B sagen“ d.h. da man sich für die Einführung von Verfahren nach QM entschieden hatte wollte man dies auch durch eine Zertifizierung untermauern und festigen bzw. einen gewissen Umsetzungsdruck erzeugen.

Finanzierung:

Grundsätzlich besteht in Wesel die Möglichkeit Geldmittel aus dem Jahresetat ins nächste Jahr zu übernehmen. Die Mittel werden jedoch relativ spät im Jahr freigegeben und daher zumeist voll ausgeschöpft.

Dies führt dazu dass Wesel über relativ große Bestände verfügt: Vergleich hier 94.025 ME auf ca. 61.000 EW, in Dormagen kommen auf ca. 63.000 EW gerade einmal 59.000 ME (allerdings wurden dort viele Altbestände ausgesondert).

Dennoch haben auch in Wesel die Aussicht auf Landesmittel und die kostengünstige Finanzierung durch die Matrixzertifizierung einen positiven Anreiz dargestellt. Man hätte sich sonst auch hier wohl nicht für die Teilnahme an diesem Projekt entschieden.

Dokumentation – QM-Handbuch:

In Wesel funktioniert die Benutzung der N5 Software ähnlich wie in allen Teilnehmerbibliotheken. Auch hier gibt es Bereichskoordinatoren, die schreibenden Zugriff auf der lokalen Ebene besitzen. Auf der Globalen Programmebene haben diese jedoch keinen schreibenden Zugriff.

Die einzelnen Bereiche (Bsp.: Mahnwesen, Ausleihe etc.) sind explizit auf einzelne Kollegen verteilt und zusätzlich in einer Übersichtstabelle festgehalten welche sichtbar für alle Kollegen aushängt. Jeder Mitarbeiter (Bereichsordinator) muss einmal im Jahr nachweisen dass sein Bereich (also die Dokumentation) kontinuierlich gepflegt wurde.

Bei Änderungen in der Dokumentation auf lokaler Ebene werden in der Regel die Kollegen per Mail über die Änderung informiert.

Im Rahmen der Dokumentation werden in allen Teilnehmerbibliotheken Auskunfts- und Fehlerlisten geführt. In Wesel werden diese quartalsweise ausgewertet und jährlich dem Verbund mittgeteilt. Im Rahmen einer Auswertung durch den Verbund werden diese statistischen Ergebnisse dann mit vorhandenen Kennzahlen abgeglichen.

Seit 2009 verwendet der Verbund ein neues Kennzahlenset, es ist das zweite Set in der Verbundgeschichte. Bei diesem Kennzahlenset wurden die Zielsetzung und die Betrachtungsaspekte verändert (zuvor eher traditionell, Ausleihzahlen etc.). Die neuen Betrachtungsaspekte sind nun Kundenorientierung, Kundenbindung und Auftreten in der Öffentlichkeit (Bewertung in der Kommune und Presseecho).

Abläufe und Umsetzung:

Wie in Dormagen hat auch in Wesel die Arbeit mit dem QM Veränderungen im Arbeitsalltag mit sich gebracht. Frau Eisen nennt beispielsweise einen anderen Umgang mit der Arbeit allgemein sowie auch mit den Nutzern.

Ein Beispiel an dieser Stelle sind unter anderem Anliegen und Beschwerde bzw. Problemsituationen mit Nutzern. Durch fortwährende Dokumentation können hier nun einheitliche Handlungsweisen für gleich geartete Fälle angewandt werden. Konfliktsituationen sind eindeutiger zu identifizieren und standardisierte Handlungsweisen können schnell modifiziert werden.

Weiterhin lobt Frau Eisen eine bessere interne Organisation sowie positive Veränderungen durch die Kooperation im Verbund.

Intern wurden Aufgabenbereiche eingeteilt und Bereichskoordinatoren zugeteilt. Eine umfassende Liste mit den Aufgabenbereichen und verantwortlichen Personen hängt für alle Mitarbeiter sichtbar aus.

Bereits vor der Einführung von QM fanden monatliche Besprechungen statt, dies wurde jedoch nochmal „verfeinert“ und durch ein Protokoll ergänzt. Grundsätzlich legt man in Wesel jedoch sehr viel Wert auf die Abstimmung unter den Kollegen, daher finden neben den monatlichen Besprechungen auch Besprechungen in Kleingruppen statt wie z. B. Projektbesprechungen (aktuell bspw.: Projekt Schülercenter).

Die Kooperation im Verbund hat auch in Wesel dazu geführt, dass Themen und Abläufe betrachtet und besprochen wurden auf die man intern zuvor nicht aufmerksam geworden ist. Man hat von anderen Verbundteilnehmern gelernt und dadurch im eigenen Betrieb profitiert. In Wesel wurden durch die Kooperation beispielsweise Lektoratsprofile eingeführt die es so zuvor nicht gab.

Eine Frage nach der Lieferantenbewertung in Wesel wurde von Frau Eisen ganz unkritisch betrachtet, da die Lieferanten in Wesel sehr zuverlässig seien. Eine Mitteilung an die Lieferanten im Rahmen der regelmäßigen Lieferantenbewertung wie sie in Dormagen versucht wurde findet in Wesel nicht statt. Der Einblick in die dazugehörige Dokumentation hat jedoch auch gezeigt, dass die Fehlerquoten bei ein bis zwei fehlerhaften Lieferungen im Jahr, mehr als gering sind. Sollten die Fehlerquoten in diesem Bereich ein nennenswertes Niveau erreichen so würde Stadtbücherei Wesel natürlich die Lieferanten informieren und Gegenmaßnahmen erarbeiten.

Internes und Externes Audit:

Frau Eisen hat, wie zuvor schon Frau Schmidt darauf hingewiesen, dass interne Audits hinsichtlich der bibliothekarischen Arbeit sehr viel genauer sind, da der Auditor/ die Auditorin des TÜV keine bibliothekarische Ausbildung hat und somit die spezifischen Prozesse nur soweit bewerten kann wie es die Dokumentation erschließt. Das externe Audit ist im Gegenzug dazu anspruchsvoller im Hinblick auf Bandschutz und Arbeitssicherheit.

Darüber hinaus berichtete Frau Eisen, dass es manchmal nicht einfach gewesen sei, den Mitarbeitern deutlich zu machen, dass nicht sie als Person bewertet werden, sondern der Prozess den sie betreuen. Dies bedeutet, wenn ein Prozess nicht funktioniert, so muss das nicht zwingend am Mitarbeiter liegen der in diesem bzw. mit diesem Prozess arbeitet. Es ist allerdings Aufgabe des Mitarbeiters der einen Prozess betreut, diesen zu optimieren und Lösungen oder Hilfe zu suchen.

Kundenorientierung/ Zufriedenheitsmanagement:

Die Auditorin des TÜV Süd hat den Bibliotheken die Möglichkeit an die Hand gegeben, regelmäßig Neuerungen und Veränderungen durch das QM für die Nutzer sichtbar zu dokumentieren. Dies wird in Dormagen erfolgreich jährlich umgesetzt, in Wesel hat man dies zu Beginn versucht dann jedoch wieder aufgegeben. Frau Eisen ist der Meinung dass eine solche Information als Aushang für die Nutzer vielleicht einfach nicht plakativ genug präsentiert werden kann und daher keine nennenswerte Resonanz hervorgebracht hat.

Wie in den meisten Bibliotheken liegt in Wesel ein Formular für Leserwünsche, Anregungen und eine Bewertung der Bibliothek aus. Für die Bewertung gibt es Smiley Symbole durch die einzelne Bereiche (z.B. Medienbestand) bewertet werden können. Je nach Resonanz werden die Nutzer dann z.B. von Frau Eisen kontaktiert um nähere Erläuterungen zu erhalten oder Änderungen mitzuteilen. Diese Reaktion der Bibliothek soll zeigen, dass eine Bewertung durch die Nutzer nicht wirkungslos oder unbeachtet

bleibt. Durch derartige Bewertungen wurde zum Beispiel eine Basis für die Forderung nach dem Einbau eines Aufzugs geschaffen (Die Bibliothek befindet sich im ersten Stock des Kulturzentrums und der Nutzerbereich erstreckt sich über zwei Etagen). Weiterhin finden Befragungen der Nutzer zu verschiedenen Themen statt (Bsp.: Online Umfrage zum Internetauftritt der Stadtbücherei), man achtet jedoch darauf nicht zu viele Befragungen durchzuführen um die Nutzer dadurch nicht abzuschrecken. Die Auswertungen dieser Befragungen werden für die interne Darstellung aufbereitet, zudem dienen die Ergebnisse als Kennzahlen für den Verbund und eine erfolgreiche Befragung wird als Best Practice Beispiel in der N5 Software dokumentiert.

Über die Maßnahmen der Bibliothek hinaus wurde in den Teilnehmerbibliotheken durch Frau Prof. Dr. Fühles-Ubach von Studenten eine Befragung der Nicht-mehr-Kunden durchgeführt. Dazu wurde ein Fragenset entwickelt und anschließend wurden ehemalige Nutzer der jeweiligen Bibliotheken angerufen und Befragt. Man hat die Zahl der Befragten (zumindest in Wesel) auf 100 beschränkt.

In Wesel ergab diese Befragung dass die Meisten ehemaligen Nutzer die Bibliothek auf Grund veränderter Lebensumstände nicht mehr nutzten. Diese veränderten Lebensumstände bezogen sich meist auf familiäre und berufliche Veränderungen. Grundsätzlich konnte dabei aber auch der Rahmen um eine bestimmte Altersgruppe gefasst werden. Ein Teil der Befragten bemängelte auch den Bestand oder die Ausstattung der Bibliothek, zumeist handelte es sich jedoch um Mängel die durch die Entwicklung des Bibliotheksangebots nicht mehr aktuell waren.

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:

Die positive Darstellung der Bibliothek durch die Zertifizierung stellte in Wesel einen wesentlichen Aspekt für die Einführung von QM und vor allem für die Entscheidung zur Zertifizierung dar. Auch hier war dies ausschlaggebend für die Wahl der TÜV Süd Gruppe als Namhaftes Zertifizierungsunternehmen.

Letztlich hat man die Angestrebte Öffentlichkeitswirkung erreicht. Zwar hat man hier nur vereinzelt Rückmeldungen von Nutzern bekommen, die sich für das Thema interessierten. Von der Verwaltung und Beteiligten wurde das Projekt jedoch sehr positiv aufgenommen.

Die Bibliothek betreibt auch regelmäßig (offensiv) Öffentlichkeitsarbeit in Kooperation mit Lokalpresse (RP/ NRZ) und Lokalradio (Radio KW). Dies wird natürlich für sämtliche Bereiche der Bibliotheksarbeit genutzt, jedoch auch für Entwicklungen wie die Einführung und Veränderungen durch QM.

Aktuelle Entwicklung:

Neben den bekannten Entwicklungen in Hilden und Wermelskirchen hat Frau Eisen darauf hingewiesen dass man in Wermelskirchen bereits länger an der Teilnahme interessiert war, jedoch erst jetzt so weit ist, die Anforderungen des Verbunds zu erfüllen. Zudem ist Frau Eisen nochmals auf den Ausstieg von Krefeld eingegangen. Die Stadtbibliothek Krefeld hatte sich für den ersten Zertifizierungszyklus vertraglich verpflichtet und auch die Finanzierung mitgetragen, konnte den Aufwand jedoch im Zuge des Bibliotheksneubaus und des damit verbundenen Neubeginns jedoch nicht weiter mittragen. Weiterhin hat sich vor und während des Termins herausgestellt dass die Stadtbücherei Radevormwald ebenfalls nicht mehr am Verbund teilnimmt und bereits während der Projektphase ausgestiegen ist.

Fazit:

Frau Eisen schildert ebenfalls das Erstellen der Dokumentation als aufwendigsten Prozess der QM-Einführung. Neben dem Aufwand bestehende Dokumente in eine gemeinschaftlich standardisierte Dokumentation umzusetzen, wurden in dieser gesamten Dokumentation zunächst zu viele Dokumente angelegt, was dann wieder reduziert werden musste. Inzwischen ist die Dokumentation jedoch auch in Wesel zur Routine geworden.

Frau Eisen bezeichnet QM als Management Methode die sich sehr gut zur besseren Organisation, für die Verteilung von Zuständigkeiten und die klare Definition von Abläufen eignet.

Zudem können ihrer Meinung nach Ausnahmefälle im Handlungsschema und mögliche Konfliktlösungen besser bewertet werden.

Insgesamt meint Frau Eisen „ziehen (bei erfolgreicher Umsetzung) alle an einem Strang“. Da der Erfolg von QM maßgeblich von der Überzeugung und Umsetzung durch die Mitarbeiter abhängt, müssen diese die QM-Denkweise umsetzen. Dadurch dass die Mitarbeiter die QM-Denkweise umsetzen sind sie besser informiert und dadurch profitieren auch die Kunden.

Für die tägliche Arbeit stellt QM eine Erleichterung dar und sorgt für Transparenz und Austausch. Es hat eine neue Denkungsart etabliert die zunächst gelernt und dann gelebt werden musste.

Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Erkelenz, den 06.10.2011

(Norbert Sprung)